

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:
**«Особливості функціонування підприємства
в умовах кризи
(на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР)»**

Виконала: здобувачка першого рівня вищої
освіти, групи 5ЕП

спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Рибальченко А.В.

Керівник: Кулакова С.Ю.

Рецензент: Свистун Л.А.

Полтава – 2024 р.

Консультанти:

з охорони праці

14 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Здобувач 17 . 06 . 2024 р.  А.В.Рибальченко

Керівник роботи 18 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Нормоконтроль 18 . 06 . 2024 р.  С.Ю.Кулакова

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 20 . 06 . 2024 р.  М.Б.Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти **«бакалавр»**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

 **М.Б.Чижевська**
«15» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Рибальченко Анна Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи *Особливості функціонування підприємства в умовах кризи*
(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 «08» грудня 2023 року № 1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи *18 червня 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 основи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємстві

2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

3. Застосування системи ефективних управлінських рішень, спрямованих на запобігання банкрутства та відновлення фінансової стійкості КП «Полтава-сервіс» ПМР

5. Перелік графічного матеріалу: *Ілюстративний матеріал у кількості 28 аркушів представлений у Додатку Д*

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач


(підпис)

Рибальченко А.В.
(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 X 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Рибальченко А.В. Особливості функціонування підприємства в умовах кризи (на матеріалах КП «Полтава-сервіс» ПМР). Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 143 аркуші машинного тексту та 25 аркушів ілюстративного матеріалу; таблиць – 27; рисунків – 50; перелік використаної літератури – 78 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 економічну сутність, значення та методику ідентифікацію кризи на підприємстві.

В роботі проаналізовано економічний стан підприємства, виконано діагностування господарської діяльності підприємства та розроблені пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методичних підходів до прогнозування кризових явищ у діяльності підприємстві, спрямованих на запобігання банкрутства та відновлення фінансової стійкості.

Результатом дослідження стали пропозиції щодо запобігання появи кризових явищ в діяльності підприємства КП «Полтава-сервіс» ПМР.

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

Ключові слова: «криза», «антикризове управління», «криза», «економіка», «банкрутство», «підприємство».

ESSAY

Rybalchenko A.V. Features of the functioning of an enterprise in a crisis (based on materials from the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council). Manuscript. Qualifying work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». Poltava: National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», 2024.

The work contains 143 sheets of typewritten text and 25 sheets of illustrative material; tables – 27; drawings – 50; list of used literature – 78 titles.

The object of the study of qualifying work is the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council, its production and economic activities, specific methods and mechanisms for managing the production activities of the enterprise, their effectiveness in the process of carrying out the economic activities of the enterprise.

The final qualifying work is devoted to solving issues that scientifically substantiate the economic essence, significance and methodology for identifying a crisis in an enterprise.

The work analyzes the economic state of the enterprise, diagnoses the economic activity of the enterprise, and develops proposals to improve its efficiency.

The purpose of the final qualifying work is to develop theoretical and methodological approaches to forecasting crisis phenomena in the activities of an enterprise, aimed at preventing bankruptcy and restoring financial stability.

The result of the study was proposals for preventing the emergence of crisis phenomena in the activities of the enterprise the municipal enterprise «Poltava-Service» of Poltava city council.

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

Key words: «crisis», «crisis management», «crisis», «economy», «bankruptcy», «enterprise».

ЗМІСТ

Вступ	9
Розділ 1. Теоретичні основи прогнозування кризових явищ у діяльності підприємстві	12
1.1. Кризові явища як економічна категорія: сутність, поняття, класифікація	12
1.2. Основні чинники виникнення кризових явищ на підприємстві причини та наслідки.....	22
1.3. Методичні підходи до прогнозування кризових явищ на підприємстві	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. Організаційно-правова і економічна характеристика діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.....	43
2.1. Юридичний статус та організаційні основи діяльності підприємства	43
2.2. Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства	47
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	61
2.4. Стан охорони праці на підприємстві	72
Висновки до розділу 2	75
Розділ 3. Застосування системи ефективних управлінських рішень, спрямованих на запобігання банкрутства та відновлення фінансової стійкості КП «Полтава-сервіс» ПМР	77
3.1. Прогнозування можливого настання банкрутства підприємства: рекомендації щодо практичного використання методів та їх порівняльна характеристика	77
3.2. Формування системи заходів щодо запобігання появи кризових явищ в діяльності підприємства	94

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.....	107
Висновки до розділу 3	122
Висновки та пропозиції.....	124
Глосарій.....	134
Список використаних джерел.....	135
Додаток А. Фінансові та економічні показники діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.	
Додаток Б. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020 рік.....	
Додаток В. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2021 рік	
Додаток Г. Фінансова звітність КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2022 рік	
Додаток Д. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи.....	

ВСТУП

Забезпечення своєчасності і точності прогнозування кризових явищ - одна з найскладніших завдань в управлінні розвитком бізнесу. Несподівана криза загрожує її існуванню, тоді як криза, виявлена з часом, дає компанії Жовтневу конкурентну перевагу та додаткові можливості для зростання. Робота українських компаній в умовах постійної економічної кризи вимагає швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, до внутрішніх причин кризи додаються зовнішні фактори, пов'язані з переходом на шостий технологічний рівень світової промисловості, а також ті, які діють в умовах російського військового вторгнення.

В ринковій економіці кожне підприємство має свої власні цикли розвитку, піддається ризикам та кризовим явищам. Це пов'язано з тим, що в своїй діяльності підприємство стикається як з загальними системними негативними чинниками впливу, наприклад, світовим структурним кризою, неефективною регіональною політикою та управлінням, так і індивідуальними через власні специфічні умови діяльності. При цьому ці чинники часто підривають стабільне функціонування підприємства та призводять до виникнення кризових ситуацій.

Слід зазначити, що зарубіжні наукові видання останнім часом відображають тему сучасних економічних криз. Проблему економічних криз розглядали у своїй практиці багато наукових лідерів, у тому числі Нобелівські лауреати: Г. Демсетц, Р. Коуз, Д. Норт, К. Перес та інші. Теорія циклів і кризи знайшла своє відображення в працях таких економістів, як: А.А.Аузан, С.Ю. Глазьев, В.Є. Дементьев, В.М.Лексін, В.М.Полтерович та ін. Особливо цікавим є їхній підхід до визначення умов і факторів, що сприяють розвитку економіки, економічної природи кризи та їхньої ролі в процесі розвитку.

Проте важливим є той факт, щоб криза та кризові явища аналізувалися самі по собі, або з точки зору макроекономічної нестабільності, або з точки зору процедури банкрутства на мікрорівні. У зв'язку з цим звернення до аналізу

взаємозв'язку економічних криз на макро-мікрорівнях, виявленні факторів, що негативно впливають на діяльність окремих підприємств для формування ефективної антикризової програми розвитку підприємства в системі заходів антикризового регулювання регіону, є актуальним.

Усе це пояснює об'єктивну необхідність дослідження кризових явищ у підприємницькій діяльності, широкого застосування існуючих методів прогнозування їх виникнення, адаптації до умов практичного використання на підприємствах з метою оптимізації ступеня їхнього впливу та створення системи ефективного запобігання їхнього виникнення.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розвиток методичних положень та узагальнення науково обґрунтованих методичних рекомендацій прогнозування кризових явищ на підприємстві, їх запобігання та мінімізації їхнього впливу на діяльність виробничого підприємства.

Відповідно до поставленої мети передбачається виконання наступних завдань: ознайомитись з теоретичними основами прогнозування кризових явищ на підприємстві; дати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства; провести прогнозування можливого настання банкрутства та оцінити можливий ступінь впливу на діяльність підприємства; визначити основні заходи щодо запобігання появи кризових явищ в діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Предметом дослідження є науково-теоретичні та практичні основи прогнозування кризових явищ на підприємстві та мінімізації їхнього впливу на основні показники діяльності підприємства..

Дослідження ґрунтуються на нормативно-правових актах, які контролюють функціонування підприємства, а також на наукових розробках та публікаціях, що стосуються предмета дослідження та звітності підприємства.

Методологія цього дослідження заснована на методі діалектичного пізнання і науковому методі, котрий базується на об'єктивних законах

економіки. Теоретичні аспекти предмета кваліфікаційного дослідження вивчаються з використанням індуктивних і дедуктивних методів, що визначають місце прогнозування кризових явищ в стратегічному управлінні бізнесом і уточнюють основні терміни; графічний аналіз - для схематичного представлення теоретичних і практичних положень дослідження. При діагностиці наявності кризових явищ в діяльності компанії-метод логічного узагальнення.

Дослідження ґрунтуються на аналізі законодавчих актів щодо передбачення кризових ситуацій у діяльності підприємства, вивченні нормативних документів, наукових праць та публікацій на визначену тему.

Практичне значення отриманих результатів полягає в теоретичному узагальненні й науково-прикладному обґрунтуванні методів оптимізації та зменшення впливу кризових ситуацій на комерційну діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВИ

1.1. Кризові явища як економічна категорія: сутність, поняття, класифікація

Економічна нестабільність в сучасному світі підкреслює важливість підтримки конкурентоспроможності та фінансової стабільності бізнесу, своєчасного виявлення потенційних бізнес-ризиків та впровадження ефективної системи управління, здатної мінімізувати репутаційні та фінансові втрати бізнесу. За таких умов важливою є діагностика кризових явищ та ймовірності виникнення кризи в бізнесі як дієвого інструменту запобігання банкрутству та підтримки фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Запобігання кризовим явищам є складною та малоструктурованою проблемою, яка потребує системного підходу до свого вирішення.

Характер і закономірності розвитку ринкової економіки зумовлюють неминучість появи кризових явищ. Імовірність виникнення кризи існує в соціально-економічній системі будь-якого ієрархічного рівня (держава, регіон, підприємство). У загальному вигляді під соціально-економічною системою розуміють соціально-економічне утворення, яке має певну свободу вибору форм діяльності та являє собою єдину організаційну структуру, елементи якої взаємопов'язані та спільно працюють для досягнення спільних цілей.

Однією з важливих статей в теорії систем є розуміння того, що всі системи мають тенденцію досягати стійких станів і уникати хаосу. У той же час в творах сучасних і минулих авторів така «стабільність» пов'язана з процесом подолання кризи і разом з хаосом перешкоджає розвитку самої системи. У результаті при найзагальнішому трактуванні проблеми формується уявлення

про те, що процес виходу з кризи має дати поштовх розвитку системи, передбачає набуття її компонентами нових якостей тощо.

Із теоретичної та практичної точки зору виникнення кризових процесів у соціально-економічних системах різних ієрархічних рівнів значною мірою зумовлено незадовільними динамічними можливостями системи управління, її стратегічною невідповідністю складності об'єкта управління, який, у по суті, є соціально-економічна система та її складові елементи (компоненти), а також умови, в яких вона функціонує. Мова йде про нездатність системи управління забезпечити швидке реагування об'єкта управління на зміни внутрішнього і особливо зовнішнього середовища.

Реагування на кризові ситуації – це надзвичайно важлива проблема, яка ще не отримала достатнього вивчення. Адже серйозно цим почали займатися лише з кінця 80-х років минулого століття.

У процесі ведення бізнесу, враховуючи поточну нестабільну економічну обстановку для бізнесу, існує ймовірність виникнення кризи. Дослідження 114 компаній зі списку 1000 найбільших компаній показало, що вони стикаються з кризовими ситуаціями в середньому 10 разів на рік [1]. Очевидно, що необхідність захисту підприємства від наслідків кризи пояснюється її сутністю та інтенсивністю впливу.

Для опису нестабільних умов функціонування підприємства використовуються різні терміни: «кризова ситуація» («кризове явище»), «кризовий стан» і власне «криза».

Термін «криза» має своє коріння в грецькій мові (*krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання). Перекладене на українську мову, дане слово означає рішення, радикальна зміна, складний перехідний стан, коли існуючі засоби досягнення цілей стають невідповідними, що спричиняє виникнення непередбачених ситуацій та проблем.

У економічній літературі існує різноманітний погляд на кризу в підприємстві, який охоплює різні аспекти, включаючи сутність явища та його можливі причини, розвиток та вплив на операційну діяльність підприємства. Різниці можна пояснити як у фрагментарності точок зору на кризові явища, так і

в різних підходах до їх трактування. На відміну від комплексного підходу фрагментарність дає бачення лише окремих аспектів кризи – динаміки, причин, наслідків.

Будь-яка система у своєму розвитку не оминає таку фазу свого становлення, як криза. Спочатку «криза» трактувалася як кульмінація (переломний момент, що носить характер протистояння, боротьби) у ході формування будь-якого процесу. Перед початком кризи наростає напруження, що спричиняє зростання конфліктів і призводить до збільшення невизначеності у системі. Цей процес триває, доки не знайдуть компроміс або одна зі сторін не переможе. Незалежно від того, який сценарій розвитку відбереться, криза завершує невизначеність. Та криза не лише закінчує певний етап розвитку організаційної системи, а й є початковим етапом нового розвитку. Взагалі, криза - це загострення протиріч у будь-якій соціально-економічній системі, які загрожують її життєздатності у навколишньому середовищі. Вона може виникати на етапі управління функціонуванням системи з метою стабілізації економічних процесів, або на етапі управління її еволюцією для переходу на новий рівень. Розуміння напрямків, підходів і методів виявлення та подолання економічної кризи на різних її етапах можливе лише через об'єктивне уявлення про її причини та вплив суб'єктивних факторів.

Серед різноманіття точок зору на поняття «криза», можна виділити три основні напрями об'єктів наукового дослідження згідно з поглядами І.К. Бредкіної та Ю.А. Сімеха:

- 1) криза виконує деструктивну функцію, загрожуючи життєздатності системи;
- 2) криза має руйнівний характер, зводячи все на немає, але водночас вона спричиняє подальший розвиток і перехід до нового, якісно іншого стану існування системи;
- 3) криза – це лише порушення рівноваги в системі [2].

Деякі автори наводять визначення «кризи» як «явище, ситуацію або подію... кризовий стан системи - це процес настання цієї події; ця зміна в процесі може бути позитивною чи негативною, але спричиняє потенційно негативні

результати.» Водночас вони є потенційними, тому що цих негативних результатів можна уникнути, якщо швидко відреагувати на початковій стадії кризи... результати жодним чином не можуть бути позитивними [2].

Аналіз наукової літератури дозволив сформулювати три основні підходи для визначення сутності кризи з точки зору її впливу на діяльність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності кризи з точки зору її наслідків

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза – переломний момент у розвитку підприємства, який означає потребу змін. Це об’єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу	Чернявський А.Д. [3], Василенко В.О. [4], Сибіряков В.Г., Гренц Т. [5], Яковец Ю.В., Богданов А.А.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє його банкрутство та ліквідацію	Штангрет А.М. [6], Крутько В.Н., Хіт Р. [7], Ланкіна В.Є., Фшер К., Макконел К., Брю С., Іванов Г.П.
Комплексний	Криза має як негативні наслідки – призводить до руйнації елементів соціально-економічної системи, або й самої системи, так і позитивні – є поштовхом до впровадження інновацій, стимулом до позитивних змін в діяльності підприємства, якщо існують можливості та час на прийняття відповідних заходів	Мартинець В.В. [8], Ткаченко А.М. [9], Лігоненко Л.О. [10], Домбровський В.С. [11]

Джерело: складено автором самостійно за [3-11]

Розвиток різних підходів до сутності поняття «криза підприємства» дозволив виділити їх у три групи: «криза-подія» («криза-явище»), «криза-процес» і «криза-стан» (рис. 1.1).

С. Дацюк і К. Матвієнко [12] розглядають кризу як ситуацію, що характеризується такими ознаками:

а) наявність обставин, з яких неможливо вийти, не змінивши їх (як в уяві, так і в реальності);



Рисунок А.1 – Основні підходи до визначення кризи підприємства

Джерело: складено автором самостійно

б) невелика кількість можливих варіантів зміни цих обставин, або навіть їх відсутність (тому потрібно розробити нові методи);

в) обмежений набір дій і засобів, які можна застосувати до змінних обставин, і ці обмеження, ймовірно, неодолимі;

г) спроби змінити обставини за допомогою традиційних чи звичайних засобів призводять до загострення ситуації, обмеження можливостей і збільшення обмежень дій (а нові дії чи засоби є неочевидними).

У законодавчій та науковій літературі терміни «кризова ситуація» та «кризове явище» іноді тлумачаться по-різному, а іноді вважаються синонімами поняття «криза».

Так, С.А.Бурий, Д.С.Мацеха, узагальнюючи думки вчених щодо сутності цих понять, дійшли висновку, що криза – це момент розв’язання суперечностей, які неминуче і раптово виникають у діяльності організацій, загрожують їх існуванню та вимагають швидкого прийняття рішень за браку ресурсів [13]. Автори не дають власного визначення кризової ситуації та кризового стану. Проте, говорячи про загальні характеристики кризового стану підприємства, дослідники серед них виділяють раптовість кризових явищ. Отже, на їхню думку, «криза» і «кризове явище» є синонімами. Серед загальної

характеристики кризи підприємства С. А. Бурий і Д. С. Мацеха виділяють, зокрема, неминучість і раптовість її настання, і, крім того, пишуть, що криза загрожує існуванню організації. Це означає, що криза виникає в діяльності будь-якої компанії, виникає незаплановано і призводить до значних ускладнень (збоїв) у діяльності компанії.

У законодавчих документах «кризова ситуація» визначається як «ситуація, в якій виникає сукупність травмуючих подій, обставин, з яких людина не може вийти, не змінивши їх. Кількість можливих варіантів зміни цих обставин незначна, будь-яка спроба змінити обставини традиційним чи звичайним способом може призвести до загострення ситуації, зменшення можливостей і ще більшого обмеження дій» [14].

Науковці розглядають кризову ситуацію як ключовий момент у функціонуванні будь-якої системи, під час якого вона відчуває зовнішні або внутрішні впливи, що потребують якісно нової реакції від цієї системи. Водночас, вони підкреслюють, що можливість кризи визначається ризикованим розвитком, який виражається у ймовірності появи кризи та небезпеці кризових ситуацій, що існує завжди [15].

Анатолій Гізун дає таке визначення: «Кризова ситуація з точки зору безперервності бізнесу — це конкретна ситуація або подія, яка виникає в певній сфері (у фізичному чи організаційному сенсі) і яка потенційно може призвести до значних втрат або порушення діяльності», травми або смерті персоналу компанії або інші, або втрата послуг або бізнес-функцій, що загрожує подальшому існуванню компанії» [16].

Ігор Кривов'як визначає кризову ситуацію в її найзагальнішому розумінні як кризову ситуацію, як усередині соціально-економічної системи, так і між її основними компонентами (кадрови, техніка, технології, виробництво, фінанси тощо). система погіршується. Це також зумовлено взаємодією соціально-економічної системи індивіда (індивідів, груп, компаній, національної економіки, світового господарства), яка загрожує її життєздатності у зовнішньому середовищі та виконує її місію, цілі та завдання

функціонування та розвитку запобігти. Отже, виникнення кризової ситуації означає посилення загрозливих явищ, які негативно впливають на погіршення окремих показників економічного розвитку [17].

У сучасній економічній теорії існує кілька пояснень сутності виникнення і розвитку кризових явищ, їх явищ. Наприклад, В. Талах вказує, що кризові явища слід визначати як сукупність процесів матеріальної та інформаційної трансформації підсистем з випадкових (зовнішніх) або управлінських (внутрішніх) причин, які призводять до збоїв у виконанні системних функцій. Погіршення окремих показників його діяльності, а також його відповідність стану зовнішньоекономічного середовища при значному значенні [18].

Крім того, розширилося глибоке наукове мислення і сформувалася мережа взаємозв'язків: кризове явище → кризова ситуація → кризовий стан, останній з яких ототожнюють з кризою.

А. Григор'єва і А. Міщенко визначив кризове явище як «невелику кількість нестабільних симптомів, що виникають одночасно в різних сферах підприємницької діяльності і в ході особистої господарської діяльності, може вказувати на кризову ситуацію.» [19].

М. Мартіянова відповідно до її викладу концентрується лише на визначенні кризової ситуації і не розглядає аспекти кризового стану чи кризи. Згідно з її концепцією, кризова ситуація являє собою переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, під час якого система піддається зовнішнім або внутрішнім, кожен з яких вимагає від системи якісно нової відповіді [20].

У роботі А. Чернявського [3] показано суть кризи. Автор розглядає поняття кризи в контексті «кризових явищ і кризових ситуацій» і стверджує, що «криза», «кризові явища» і «кризові ситуації» є взаємозамінними. Наведене в роботі визначення вказує на причини виникнення кризової ситуації, якими можуть бути як зовнішні, так і внутрішні фактори. Окремо було зазначено, що ця кризова ситуація вимагає від компанії якісно нового реагування. Це означає, що одних тільки видимих змін (наприклад, зміни назв посад без зміни функцій або зміни управлінських рішень без контролю за їх виконанням) недостатньо

для відновлення стабільного розвитку підприємства. Якісно новою реакцією є запровадження структурних змін і посилення контролю за їх виконанням, а також усунення або мінімізація дії факторів, що викликають кризу.

У своїй роботі Ю.Ободовський описує термін «кризова ситуація» як своєрідну межу між стабільною ситуацією бізнесу та ситуацією, коли його виживання може бути під загрозою. Науковець вважає, що подолання кризи можливе лише за умови збереження сутнісних характеристик системи, але вирішення проблем, безпосередньо пов'язаних з кризою, потребує зміцнення всієї системи шляхом впровадження необхідних антикризових заходів потреба в змінах [21].

У своїх дослідженнях Л.О.Лігоненко стверджує, що кризові ситуації в управлінні бізнесом виникають внаслідок стрімкого загострення конфліктів між окремими складовими мікроекономічної системи та їх впливу на зовнішнє середовище [10, с. 12]. Крім того, стверджується, що «накопичення конфліктних ситуацій призводить до дисбалансу в економічній системі та погіршення загальної ситуації». Це означає, що зміни зовнішніх факторів, внутрішніх факторів і факторів випуску не компенсують одна одну, і їх сума не дорівнює нулю. В результаті стан економічної системи спочатку погіршується, потім поступово втрачає свою життєздатність, стає важкокерованим і важко повертається до рівноваги. Це призводить до браку ресурсів і можливостей для подальшого розвитку бізнесу» [10, с. 12].

В такий спосіб, кризове явище є своєрідною межею між стабільним становищем компанії та ситуацією, коли її виживання знаходиться під загрозою. Для подолання кризового явища необхідно повернутися до ситуації, коли вплив кожного фактора врівноважує один одного. Проте ця проблема, або кризове явище, може бути поза увагою з різних причин (некваліфікованість працівників, недбале ставлення до роботи, саботаж тощо). Тому не вживаються швидкі кроки для вирішення цієї проблеми. Ця проблема не вирішується сама собою, і через деякий час компанії стикаються не з одним, а з кількома викликами, як лавина, що змітає все на своєму шляху. Ці різноманітні виклики

(кризові явища) призводять до серйозних загроз підприємницькій діяльності і вже є характерними для кризового стану.

Отже, якщо кризова ситуація є відносно простою проблемою, яку компанія може вирішити без особливих труднощів, то кризовий стан – це не просто сума кількох кризових ситуацій, а нова якісна загроза. Цю загрозу не можна ігнорувати, оскільки вона впливає на кілька аспектів системи, має комплексні негативні наслідки та є набагато серйознішою, ніж одна кризова ситуація.

Ми вважаємо за доцільне запропонувати такий ланцюжок взаємозв'язку розглянутих дефініцій (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ланцюжок взаємозв'язку категорій, що характеризують кризу соціально-економічних систем

Джерело: складено автором самостійно

Щоб зрозуміти суть кризових явищ на підприємстві, важливо його класифікувати. Для визначення і обмеження масштабів досліджуваної кризи рекомендується використовувати поділ кризи на рівень її виникнення в економічній системі, тобто на макро-, мезо- і мікрорівні. Тут мікрорівень – ще одна економічна одиниця і її складові. У той же час в літературі докладно описується рівень виникнення великої кількості кризових явищ, масштаби

виникнення, причина виникнення, наслідки, ступінь узгодженості, ймовірність прогнозування і т.д. дозволяє розділити за критеріями. Погляди різних вчених на класифікацію кризових явищ систематизовані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікаційні ознаки кризових явищ, що мають місце на підприємстві

Автор	Класифікаційні ознаки	
Василенко В.О. [4]	<ul style="list-style-type: none"> – Масштаб прояву; – Масштаб проблематики; – Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики; 	<ul style="list-style-type: none"> – Причина виникнення; – Передбачуваність; – Ступінь виявлення; – Рівень руйнування соціально-економічних систем; – Тривалість існування.
Лігоненко Л.О. [10]	<ul style="list-style-type: none"> – Фаза розвитку; – Інтенсивність розвитку; – Локальний сегмент прояву; 	<ul style="list-style-type: none"> – Наслідки прояву; – Час дії кризи
Манів З.О., Луцький І.М. [22]	<ul style="list-style-type: none"> – Глибина кризи; – Прояв кризи 	
Пушкар А.Н. [23]	<ul style="list-style-type: none"> – Стадія життєвого циклу; – Глибина кризи; – Ціль підприємства, на яку негативно впливає криза; – Ступінь прояву 	<ul style="list-style-type: none"> – Інтенсивність прояву; – Ступінь наслідків; – Масштаб охоплення; – Тривалість існування
Рмаманов С.К.; Степаненко О.П.; Тимашова Л.А. [24]	<ul style="list-style-type: none"> – Причина настання; – Рівень управлінського впливу на кризи; 	<ul style="list-style-type: none"> – Масштаб охоплення; – Рівень впливу наслідків; – Характер перебігу
Сідун В.А., Чирва Ю.Є. [25]	<ul style="list-style-type: none"> – Причини, що істотно вплинули на виникнення кризи; 	<ul style="list-style-type: none"> – Міра втрати стійкості підприємства; – Сфера виникнення
Терешенко О.О. [26]	<ul style="list-style-type: none"> – Фактор виникнення; – Ступінь розвитку; 	<ul style="list-style-type: none"> – Глибина кризи
Шаповал В.М. [27]	<ul style="list-style-type: none"> – Сфера діяльності підприємства; – Тривалість збереження ситуації; – Можливість прогнозування строків і чинників; 	<ul style="list-style-type: none"> – Ступінь керованості; – Характер впливу на діяльність підприємства; – Масштаб охоплення; – Характер виникнення; – Характер проходження

Джерело: складено автором за [4. 10. 22-27]

Бачення авторів щодо класифікації кризових явищ на підприємстві класифікації кризових явищ, яка може бути використана для діагностування кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Кризові явища, з одного боку, порушують нормальне функціонування компанії, а з іншого – є своєрідними стрес-тестами: дають змогу вчасно виявити та усунути вразливі місця системи. Неспроможність реагувати на кризову подію або запізнiла чи непрофесійна реакція призводить до поглиблення проблеми, з якою стикається бізнес (система), тоді як правильна реакція на кризову подію не тільки повертає систему до попереднього стабільного стану, але й «зміцнює» його, роблячи практично неможливим (або менш імовірним) виникнення такої ж загрози в майбутньому.

1.2. Основні чинники виникнення кризових явищ на підприємстві причини та наслідки

Для того, щоб ефективно протистояти кризовим явищам в компанії та проводити якісну профілактичну діагностику, необхідно чітко визначити чинники їх появи.

Кризові ситуації можуть мати як об'єктивні, так і суб'єктивні причини. Такі явища зазвичай виникають через зовнішні та внутрішні фактори, які негативно впливають на функціонування підприємства. Це завдає шкоди системі в цілому або окремим її складовим, і може спричинити появу проблем і подальше руйнування системи.

Більшість авторів з питань антикризового менеджменту зосереджуються на фінансовому аналізі фірми, який базується на оцінюванні внутрішніх факторів. Це пов'язано з тим, що компанія здатна впливати на ці фактори, а у випадку грамотний дій – нейтралізувати їх вплив, а також з тим, що такий аналіз є більш передбачуваним і формалізованим. Проте не менш важливим для швидкого виходу підприємства з кризи та мінімізації негативних наслідків є ретельне дослідження стану зовнішнього середовища, яке дає змогу виявити та спрогнозувати основні фактори впливу на досліджуване підприємство,

враховуючи, що зовнішнє середовище все більше впливає на компанії та може виступати каталізатором розвитку кризи компанії.

Чинники, які впливають на підприємство, є складовими оточуючого середовища, в якому воно функціонує. Ділове середовище може бути умовно розділене на внутрішнє та зовнішнє, останнє, у свою чергу, сегментується на мегасередовище, макросередовище та мезосередовище (рис. 1.3).

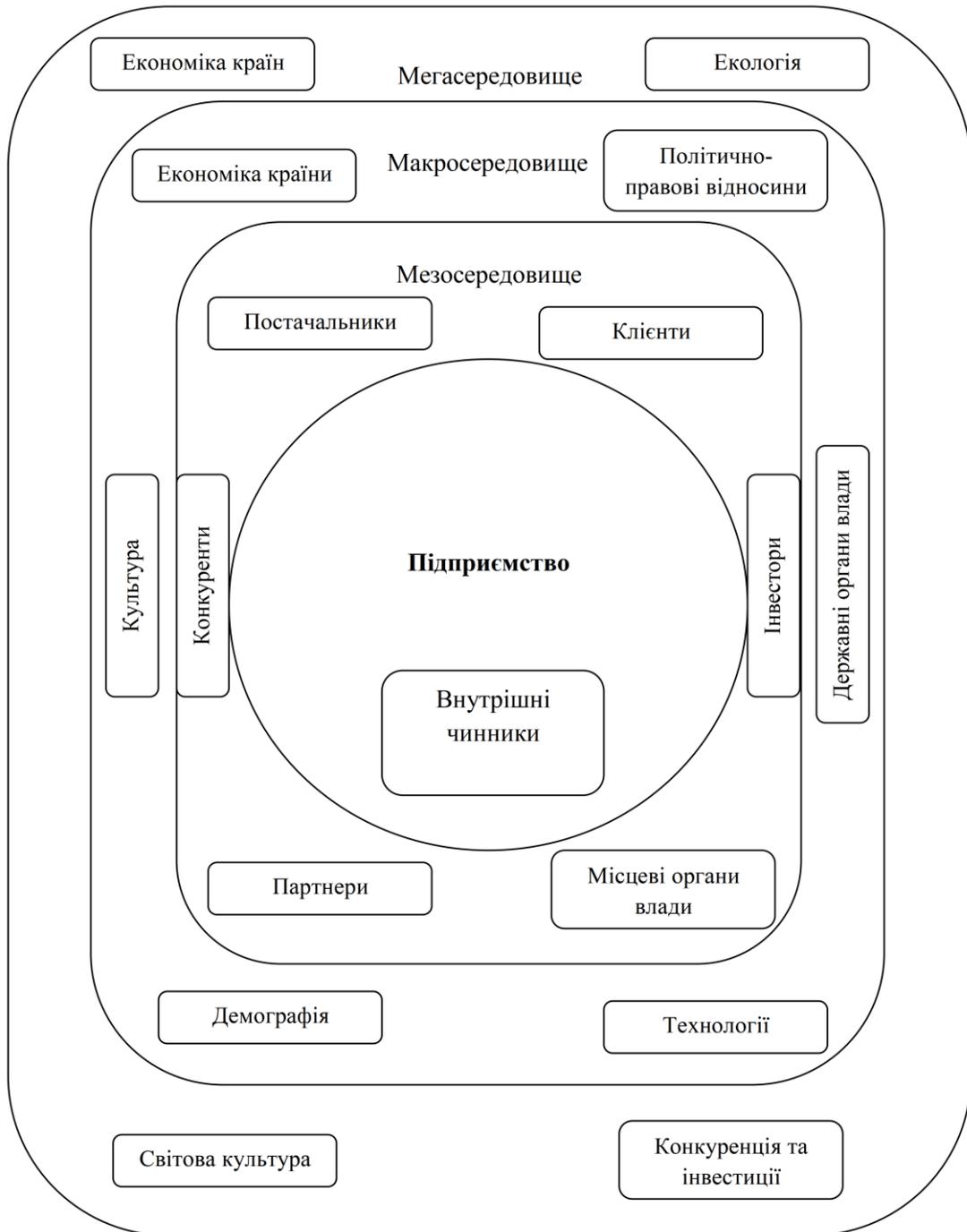


Рисунок 1.3 – Модель ділового середовища функціонування підприємства

Мегаоточення складається з елементів, які мають непрямий вплив, але можуть впливати на діяльність національних урядів і міжнародних організацій.

Макросередовище включає чинники, які безпосередньо не пов'язані з конкретною діяльністю фірми, але можуть створювати сприятливі чи несприятливі умови для функціонування фірми.

Мезосередовище об'єднує фактори, які безпосередньо впливають на розвиток і діяльність компанії.

Компанії можуть значно впливати на більшість аспектів мезосередовища, а в деяких випадках навіть на макросередовище.

Для більш точного визначення впливу окремих чинників на виникнення кризових ситуацій у підприємстві необхідно провести їх класифікацію за відповідними категоріями. Класифікація важлива в будь-якому дослідженні, оскільки сприяє кращому розумінню сутності процесів чи явищ, їх внутрішніх причинно-наслідкових зв'язків і взаємозв'язків з метою визначення тенденцій розвитку цих процесів чи явищ.

У багатьох літературних джерелах розглядається питання антикризового управління, а автори використовують підхід до класифікації факторів, який був запропонований І.А.Бланком для пояснення виникнення криз [28]:

1) екзогенні фактори, також відомі як зовнішні, є тими, на які підприємство майже не має впливу через їх походження та інтенсивність, які обумовлені зовнішнім середовищем (такими як соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери). Ці фактори можна умовно поділити на загальноекономічні, ринкові та інші;

2) внутрішні (ендогенні) фактори головним чином залежать від організації діяльності підприємства, спричиняються певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Їх класифікують на операційні, інвестиційні та фінансові фактори.

Вважаємо цю класифікацію неповною і пропонуємо розглянути можливість групування факторів виникнення кризового явища відповідно до сучасної ситуації в Україні та світі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Чинники виникнення кризових явищ, характерні для підприємств України

№	Група	Характеристика
1	2	3
Зовнішні чинники (екзогенні)		
1.	Соціально-економічні	Зниження ВВП, промислового виробництва, зниження реальних доходів населення, зростання інфляції, зростання безробіття, від'ємне сальдо платіжного балансу
2.	Політичні	Нестабільність політичної ситуації в країні, часта зміна державних інститутів (Президента, уряду), вплив політичних партій на рішення державних органів, товарне ембарго, квотування товарів, міжнародні інтеграційні процеси
3.	Правові	Часта зміна податкового, митного, регуляторного законодавства, обмеження щодо вільного руху капіталів
4.	Ринкові	Падіння світових індексів, зниження попиту, зокрема внаслідок зменшення внутрішнього ринку, зростання монополізму, нестабільність валютного та фондового ринку
5.	Фінансові	Нестабільність фінансової та банківської системи, валютний курс національної грошової одиниці
6.	Науково-технічні	Застарілі технології та устаткування, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, впровадження нових стандартів якості продукції
7.	Енергетичні	Висока ціна та недостатня забезпеченість енергоносіями, нестабільність постачання
8.	Екологічні	Посилення контролю за забрудненням НПС, за виробничою санітарією, нові ДсанПіни
9.	Військові	Можливість військової інтервенції, військові дії на території держави
10.	Демографічні	Зміна структури населення, зниження його кількості (впливають на ринок праці), міграційні процеси
11.	Інформаційні	Інформаційна блокада, інформаційний терор
12.	Природничі	Стихійні лиха, вплив кліматичних умов, забезпеченість ресурсами
13.	Культурні	Прихильність до культурних традицій, менталітет та національна свідомість народу, звички
Внутрішні чинники (ендогенні)		
14.	Економічні	Старіння і зношення основних засобів, низька конкурентоспроможність, неефективне управління запасами, високий рівень собівартості продукції, низька продуктивність праці
15.	Організаційні	Конфлікти всередині організації, неузгодженість між працівниками, невідповідність структури стратегії, низька мобільність
16.	Фінансові	Неефективний фінансовий менеджмент, низька рентабельність капіталу та активів, високий рівень фінансового ризику, низька ліквідність, дефіцит оборотних коштів, зростання рівня дебіторської та кредиторської заборгованості
17.	Інвестиційні	Використання неперевіраних методик, неефективний інвестиційний менеджмент, великий термін окупності, неефективне формування портфеля інвестицій
18.	Маркетингові	Залежність від обмеженого кола постачальників і споживачів, недостатнє дослідження кон'юнктури ринку, неефективна збутова, цінова та рекламна діяльність
19.	Технологічні	Недостатній рівень автоматизації та механізації, низький рівень за контролем якості продукції

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
20.	Управлінські	Низька компетентність працівників та управлінська дисципліна, низькі організаторські здібності, стиль керівництва, недостатній контроль
21.	Екологічні	Недотримання екологічних нормативів, викид шкідливих речовин
22.	Енергетичні	Низький рівень енергозаощадження, високий рівень енерговитрат
23.	Інформаційні	Низький рівень розвитку ІТ-технологій, втрата конфіденційної інформації, неефективне інформаційне забезпечення діяльності організації

Джерело: складено автором за [4. 10. 22-27]

Слід зазначити, що роль і значення окремих елементів змінюються з часом залежно від економічних та історичних умов розвитку суспільного виробництва.

Сьогодні політичні фактори (наприклад, компанії можуть контролювати ці фактори, якщо вони мають можливість лобювати сприятливі умови для необхідного законодавства та фінансової підтримки), науково-технічні (швидкий розвиток наукових знань і технічний прогрес підвищує ризики банкрутства компаній без доступу до останніх розробок бізнесу), енергетичні (нестабільні поставки та високі ціни особливо небезпечні для великих промислових компаній, які потребують великої кількості енергоносіїв), екологічні (забруднення навколишнього природного середовища може призвести до значних збитків для компанії), інформаційні (відсутність інформації або неправдиві дані про діяльність підприємства можуть призвести до значних фінансових втрат для підприємства) та природні (стихійні лиха можуть надовго перервати роботу підприємств, а іноді й зовсім зупинити їх діяльність), котрі належать до групи зовнішніх факторів, набули особливого значення, в результаті чого пропонуємо вам розділити на окремі групи. Це допоможе визначити екзогенні фактори впливу на певний бізнес, які він здатний і не здатний контролювати, але які впливають на стійкість бізнесу. Крім того, класифікація дозволить розробити ефективні методи діагностики для оцінювання ризиків та допоможе визначити інформацію та дані, необхідні для розрахунку впливу факторів.

Серед внутрішніх чинників вважаємо за необхідне виділити наступні: організаційні (конфлікти всередині та неузгодженість дій можуть знищити навіть підприємство з високими показниками фінансової стійкості), маркетингові (неефективна маркетингова політика та ігнорування запитів споживачів можуть призвести до високих витрат на збут та низького доходу), технологічні (високий рівень ручної праці спричиняє технологічну відсталість, низьку ефективність і значні витрати часу порівняно з підприємствами з високим рівнем автоматизації), управлінський (низькі організаційні навички та забезпечення відповідного рівня контролю витрат можуть спричинити значний рівень витрат та неефективність використання ресурсів), екологічні (викиди шкідливих речовин, недотримання нормативів, як наслідок, високі штрафи та невдоволення населення через недбале ставлення до природи), енергетичні (високий рівень енергоспоживання спричиняє низьку рентабельність через високу собівартість виробництва товарів) та інформаційні (низький рівень розвитку ІТ-технологій та втрата конфіденційної інформації через незахищені мережі може спричинити погіршення стану підприємства та втрату вигідних контрактів).

Криза на підприємстві, як правило, виникає внаслідок невідповідності її фінансово-економічних характеристик характеристикам зовнішнього середовища.

У ринковій економіці є звичайним те, що виживають найсильніші компанії, а завдання підприємств у період кризи полягає в адаптації до змінених економічних чи ринкових умов.

Факторами, що призводять до цього, є низька ефективність, відсутність ефективних стимулів для підприємницької діяльності, значні структурні диспропорції в економіці, інфляційні процеси, а також низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних товарів на зовнішньому та внутрішньому ринках. Так, у 2021 році частка збиткових великих і середніх промислових підприємств в Україні становила 29,0% від загальної кількості підприємств [29]. Враховуючи можливості кожного підприємства, необхідно заздалегідь

виявляти кризові явища, а в разі їх виникнення – уникати та зменшувати гостроту їх впливу.

Проаналізуємо зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на виникнення кризи на промислових підприємствах України (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на прояви кризових ситуацій на промислових підприємствах України

Фактори впливу	Причини кризових явищ
1	2
I. Зовнішні фактори	
1. Фактори соціально-економічного розвитку	
Зростання інфляції	За даними міністерства фінансів України протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання інфляції з 4,1% у 2020 році до 5,0% у 2021 р., 10% у 2021 р. та 30,5% (прогноз) у 2022 р. [30]
Нестабільність податкової системи та регулюючого законодавства	Діюче законодавство та податкова система України не досконалі та вирізняються високим ступенем мінливості
2. Ринкові фактори	
Нестабільність ринку валюти	Протягом 2020 року відбулось зміцнення курсу гривні, в результаті чого курс долара зменшився з 27,6883 грн. до 23,6862 грн. проте вже наступного року курс долара США збільшився до 28,2605 грн. на кінець 2021 р. 21 липня 2022 року Національний банк України скорегував офіційний курс гривні до долара США на 25% до 36,5686 грн/дол. США з огляду на зміну фундаментальних характеристик економіки України під час війни та зміцнення долара США до інших валют
3. Інші фактори	
Політична нестабільність	
II. Внутрішні фактори	
1. Управлінські	
Високий рівень комерційного ризику	На цей фактор впливають податкова, політична та юридична система, а також сукупність всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства
Недостатнє знання кон'юнктури ринку	Для цього потрібно якісне вивчення кон'юнктури нових ринків – на що потрібні великі витрати часу або вкладення коштів, на що у підприємств бракує фінансових коштів та кваліфікованого персоналу
Неефективний фінансовий менеджмент та управління витратами виробництва.	Низька кваліфікація працівників. Неефективне управління формуванням та використанням окремих видів активів, неефективність формування власного та залученого позикового капіталу, високий рівень фінансового ризику тощо;
Відсутність гнучкості в управлінні	не відбується швидка структурна перебудова та адаптація до середовища, що змінюється

Продовження таблиці 1.5

1	2
Зниження рівня реальних доходів населення	У середньому за 2021 рік порівняно з 2020 роком реальні наявні грошові доходи населення зменшилися на 6,7% [29]. У 2022 р. за прогнозами Національного банку України реальні доходи населення скоротяться на 25% порівняно із довоєнним періодом, в тому числі і за рахунок високої інфляції, котра призвела до зниження купівельної спроможності населення, а отже, і споживчого попиту [30].
Недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності	З метою економії коштів підприємства самі ведуть фінансову звітність, що позначається на показниках та якості цієї звітності.
2. Виробничі	
Застарілі та зношені основні фонди	Ступінь зношеності основних фондів у 2014 році становив 66,1%, а у 2015 – 71,5%, що є високим показником, оскільки коефіцієнта зносу більш ніж 50% є небажаним
Низька продуктивність праці	Через відсутність модернізації високопродуктивних робочих місць
3. Ринкові	
Низька конкурентоспроможність продукції	Через технологічний застій, низьку якість і високу собівартість продукції, низький рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємств
Залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	Неможливість швидкого переорієнтування на інші ринки

Джерело: складено автором за [4. 10. 22-27]

Згідно з вищевикладеним, метою антикризового управління є забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства шляхом швидкого реагування на існуючі та потенційні кризові явища шляхом моніторингу змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства шляхом використання системи управлінських заходів щодо виявлення симптомів кризи, її причин виникнення та розроблення комплексу антикризових заходів.

Першими ознаками кризових явищ на підприємствах є поява негативних тенденцій, їх стабільність, корпоративні конфлікти, зростання фінансових проблем.

Ознаки кризи слід розуміти як індикатори кризових явищ: зміна «кризової точки» діяльності підприємства, що характеризується відхиленнями від нормативних значень і/або погіршуються тенденціями, дозволяє виявити загальні і специфічні симптоми кризових явищ в діяльності організації (табл. 1.6). Загальні симптоми є показниками наявності кризових явищ в

Таблиця 1.6 – Симптоми кризових явищ в діяльності підприємства

<i>Загальні симптоми кризових явищ</i>	
<ul style="list-style-type: none"> – зниження прибутковості організації; – зменшення обігових коштів; – збільшення собівартості продукції; – зниження продуктивності праці; – зростання «точки беззбитковості»; – зменшення асортименту; – зниження якості продукції 	
<i>Специфічні симптоми кризових явищ</i>	
Криза збуту	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення обсягів реалізації продукції; – збільшення товарних запасів; – зниження рентабельності продукції; – зниження оборотності товарних запасів; – збільшення кількості рекламацій; – втрата клієнтів
Фінансова криза	<ul style="list-style-type: none"> – негативні зміни у структурі балансу; – зниження показників ліквідності; – зниження показників рентабельності; – зниження показників фінансової стійкості; – зниження показників ділової активності
<i>Специфічні симптоми кризових явищ</i>	
Криза постачання	<ul style="list-style-type: none"> – порушення графіка поставок матеріальних ресурсів; – зниження рівня постачання критичних для організації матеріальних ресурсів, без яких неможливий процес виробництва; – відсутність матеріальних ресурсів відповідної кількості і якості; – зменшення нормативного розміру страхових запасів матеріальних ресурсів
Виробнича криза	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення обсягів виробництва; – збільшення браку продукції; – збільшення тривалості виробничого циклу; – зростання виробничих витрат (зокрема на ремонт обладнання); – зниження показників технічного і технологічного рівнів виробництва; – зниження показників ефективності використання виробничих ресурсів
Криза персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – конфлікти; – погіршення трудової дисципліни; – неявки на роботу, страйки; – плинність кадрів; – збільшення трудомісткості праці; – ігнорування вказівок керівництва
Управлінська криза	<ul style="list-style-type: none"> – невиконання планів, договорів, контрактів та внутрішніх нормативних документів; – порушення комунікаційних процесів; – відсутність або уповільнення отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації; – погіршення організаційної культури

діяльності організації; визначити їх допомагає виявити кризу в конкретному регіоні (баланс певних функціональних сфер діяльності організації був незбалансованим).

Кризові явища в підприємстві виникають внаслідок взаємодії об'єктивних і суб'єктивних чинників, що негативно впливають на його діяльність та завдають шкоди окремим елементам або системі в цілому.

Важливо розрізняти зовнішні й внутрішні фактори, загальний перелік яких наведений у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Причини кризових явищ в діяльності організації

Вид локальної кризи	Зовнішні причини	Внутрішні причини
1	2	3
Криза збуту	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції і попиту; - розвиток макрооточення; - розвиток ринку збуту продукції; - відсутність інформації про споживачів, їхнє ставлення до продукції організації; - зниження платоспроможного попиту; - зміни законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> - низька якість управління - недоліки в управлінні персоналом; - низька конкурентоспроможність продукції; - цінова та асортиментна політика організації; - відсутність та/або неефективність стратегії збуту продукції; - прорахунки у виборі каналів та інструментів збуту продукції
Фінансова криза	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; - розвиток макрооточення; - розвиток фінансового і валютного ринків; - розвиток ринку збуту продукції; - розвиток ресурсного ринку; - зміни фінансового законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> - низька якість менеджменту; - недоліки в управлінні персоналом; - зростання заборгованості (кредиторської і дебіторської); - зростання витрат; - зниження доходів; - відсутність та/або неефективність фінансової стратегії; - недоліки у постачанні матеріальних ресурсів, виробництві і збуті продукції
Криза постачання	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції (МР); - розвиток макрооточення; - розвиток ринків матеріальних ресурсів; - відсутність інформації про постачальників матеріальних ресурсів; - відсутність ресурсів-замінників; - дефіцитність матеріальних ресурсів; - збільшення цін на матеріальні ресурси та їх доставку; - зміни законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> - прорахунки у системі управління запасами; - недоліки в управлінні персоналом; - незнання ринків матеріальних ресурсів; - неможливість використання ресурсів-замінників; - невиконання умов договорів; - відсутність картотеки постачальників; - перевитрати матеріальних ресурсів; - відсутність та/або неефективність ресурсної стратегії

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Виробнича криза	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; - розвиток макрооточення; - розвиток ринку збуту продукції; - розвиток ресурсного ринку; - зміни вимог до рівня якості продукції з боку споживачів; - науково-технічний прогрес; - зміни вимог до сертифікації продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - низька якість менеджменту; - недоліки в управлінні персоналом; - відсутність інновацій; - застарілі структура, методи та форми організації виробництва, технічна база, технологічні процеси; - відсутність та/або неефективність виробничої стратегії; - недоліки у постачанні матеріальних ресурсів
Криза персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; - розвиток макрооточення; - розвиток ринку праці; - науково-технічний прогрес; - зміни кваліфікаційних характеристик професій працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - низька якість менеджменту; - недоліки в чисельності і структурі персоналу; - низький рівень кваліфікації персоналу; - відсутність або недостатність мотивації; - відсутність та/або неефективність стратегії розвитку персоналу; - організаційна культура; - кризові явища в організації
Управлінська криза	<ul style="list-style-type: none"> - зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; - розвиток макрооточення; - розвиток ринку функціонування організації; - науково-технічний прогрес; - зміни законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідність виду ОСУ специфіці діяльності організації; - невідповідність розвитку окремих підсистем організації; - невідповідність чисельності і структури персоналу ОСУ; - дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках ОСУ; - недосконалість внутрішніх нормативних документів

Виявлення симптомів – це перший етап дослідження кризових явищ на підприємстві, розробка і реалізація комплексу антикризових заходів, оскільки це є важливою передумовою для успішного і своєчасного реагування. Комплекс заходів повинен бути спрямований не тільки на усунення симптомів, але і на боротьбу з першопричинами їх появи, тому визначення причини є важливим завданням кризового управління.

1.3. Методичні підходи до прогнозування кризових явищ на підприємстві

Основна мета корпоративного антикризового управління-нейтралізувати загрозу кризових явищ. Прогнозування кризи в компанії має відповісти на питання: в чому причина кризового явища і як відбувається розвиток компанії, як діяти, щоб мінімізувати вплив кризових явищ.

Прогнозування – це можливе і обґрунтоване судження про майбутній стан об'єктів (процесів), про альтернативи та умови для досягнення певного результату [31]; процес побудови прогнозу, що ґрунтується на аналізі тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта (процесу) [32].

Прогнозування кризових явищ на підприємстві пов'язане з визначенням розмірів виробництва та реалізації продукції; прибутку компанії; рівня використання потужностей виробництва тощо. Прогнозувати кризу в компанії можна різними способами. У ній основна увага приділяється фундаментальному (причинно-наслідковому) аналізу динаміки попиту та пропозиції, а також сучасним економіко-технічним методам ідентифікації іміджу та ситуації, ідентифікації трендів та флуктуацій, фрактальному аналізу тощо.

Прогнозування кризових явищ означає передбачення можливих сценаріїв розвитку бізнесу як при пасивному спостереженні, так і при визначенні та реалізації комплексу антикризових заходів. Це включає узгоджені заплановані показники ефективності та заплановані та впроваджені методи їх досягнення. Вчасно прогнозована криза дозволяє визначити своє ставлення до бізнесу та врахувати необхідність і доцільність виробництва та реалізації продукції, робіт і послуг. Менеджери також розглядають питання контролю над витратами в очікуванні корпоративної кризи та створення конкурентної переваги.

Оскільки кризове прогнозування є важливим для формування корпоративної стратегії, його інструменти прогнозування повинні відповідати встановленим вимогам і забезпечувати якісні прогнози. Цей вид прогнозування дозволяє відстежувати, оцінювати та аналізувати розвиток підприємства,

виявляти тенденції розвитку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, виявляти негативні та позитивні явища, які можуть вплинути на процеси управління.

Давайте детальніше розглянемо кожен етап процесу прогнозування криз. Розуміючи цілі компанії та деталі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, необхідно почати прогнозувати кризу, яка потенційно може призвести до кризової ситуації в компанії [33]. На цьому перша спроба спрогнозувати кризи закінчилася. Опубліковувалась думка експертів про негативні тенденції розвитку і можливості банкрутства в разі, якщо певні ознаки і характеристики підприємства будуть визнані незадовільними [34]. Враховуючи, що емпіричні (якісні) результати не виправдовують можливості кризи, необхідно розширити методологічні інструменти прогнозування кризи на підприємстві, що підвищить рівень компетентності управлінських рішень в антикризовому управлінні.

З цього випливає наступний етап прогнозування кризи на підприємстві – визначення показників кризи. А. Г. Мельник вказує, що під індикаторами бізнесу слід розглядати кількісні характеристики властивостей, стану й розвитку бізнесу, його компонентів і середовища функціонування. Ці показники дозволяють суб'єктам діагностики відстежувати, аналізувати й прогнозувати тенденції змін у окремих сферах діяльності підприємств [35]. Необхідно розробити індивідуальну систему індикаторів кризи, що враховує деталі діяльності кожної компанії [34]. Так, на підприємстві харчової промисловості показником настання кризи може бути, насамперед, падіння обсягів продажів; в компанії машинобудівної сфери – збільшення неліквідних запасів тощо. Деякі дослідження вказують на необхідність встановлення меж безпеки для кожного показника фінансової кризи. Порівняльний аналіз фактичних показників господарської діяльності та суміжних показників дає можливість своєчасно вжити заходів щодо запобігання фінансовим кризам [36]. Якщо ваша компанія не демонструє ознак кризи за певними показниками, краще зосередитися на мінімізації слабких сторін і зміцненні сильних сторін. Аналізуючи запропоновані вітчизняними дослідниками індикатори можливих

змін ситуації на підприємстві, які слугують індикаторами кризових явищ і загроз для досягнення місії підприємства, або, навпаки, розширення його функцій.

Наступним етапом прогнозування фінансових криз є визначення можливих сценаріїв розвитку компанії та визначення причин їх виникнення. На сьогоднішній день існує багато методів дослідження цього явища, серед яких статистичний аналіз, моделі ймовірності банкрутства підприємств, експертний аналіз. У науковій літературі модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Бірмана і Краузе є найпоширенішою дискримінантною моделлю для оцінки ймовірності банкрутства. Проте вітчизняні дослідники, особливо І. Бланк, Х. Савицька, А. Терещенко та інші вважають невиправданим використання цих моделей в українському контексті [37; За словами А. Пернарівського, як причини такого нецільового використання слід виділити такі моменти: Модельні умови розрахунку базуються на фінансовій звітності за стандартами США. Вплив багатьох показників на фінансовий стан українських компаній має різні властивості. Значні значення показників є недостатніми для українських компаній. На результати діяльності українських компаній сильно впливають політичні та соціальні фактори [34; 38]. Серед вітчизняних інструментів прогнозування кризи варто відзначити моделі О. Терещенка, Ю. Чирви, Ю. Скрипника, А. Андрушка та ін. [37-39].

Вивчення причин кризової ситуації на підприємстві, аналіз фінансових показників підприємства, вивчення моделей оцінки ймовірності банкрутства мають велике значення для бізнесу та економіки в цілому. Незважаючи на численні методи і моделі прогнозування ймовірності банкрутства, це питання важливе. Ми не можемо передбачити політичну нестабільність суспільства, стихійні лиха, погіршення соціально-економічних умов і навіть появу зовнішніх факторів, таких як глобальна економічна криза, а також внутрішніх факторів, таких як відсутність систем планування та неефективне управління бізнесом. У зв'язку з цим необхідно вивчити порядок оцінки кризової ймовірності на підприємстві (рис. 1.4).

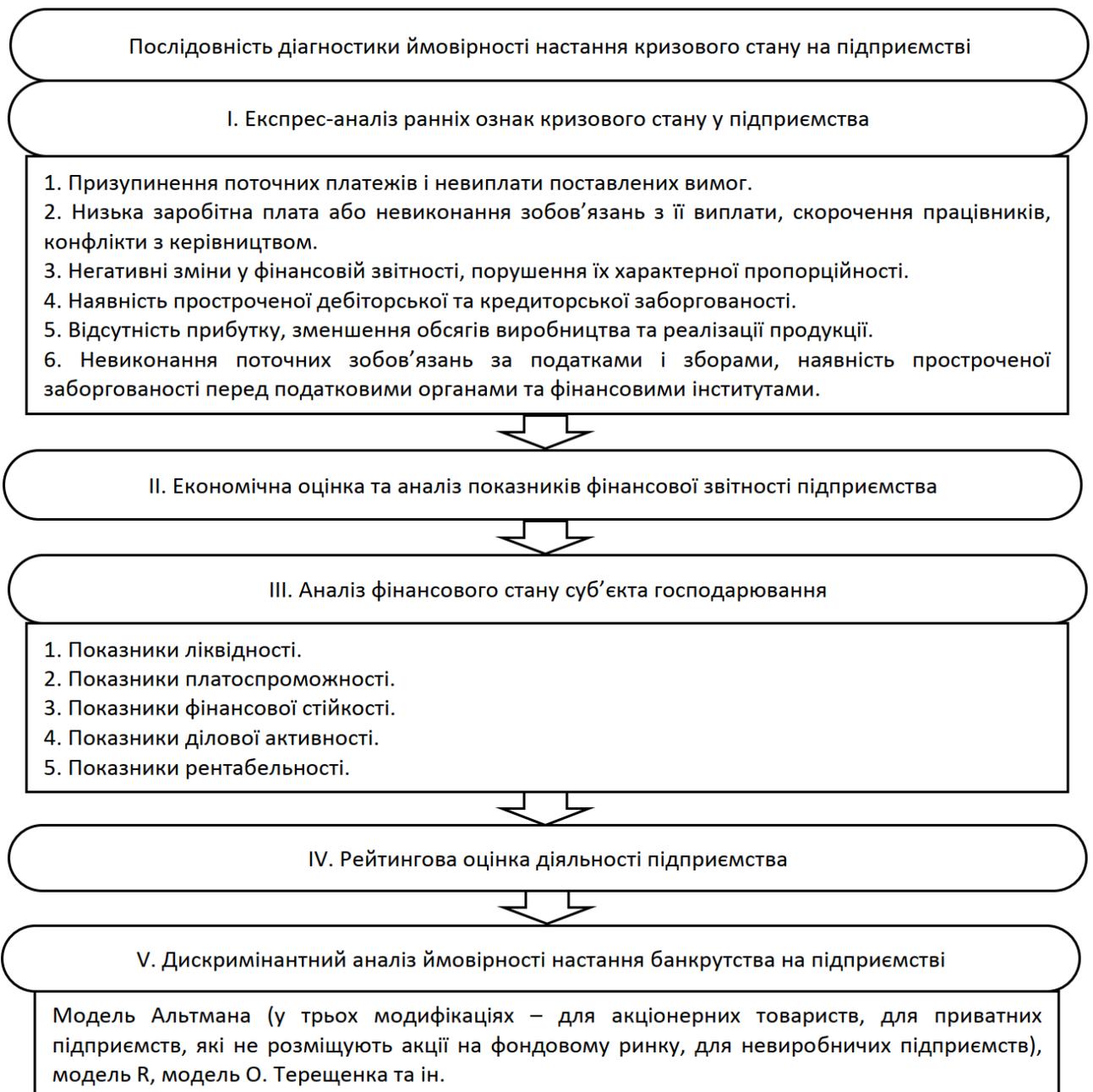


Рисунок 1.4 – Послідовність здійснення оцінки ймовірності настання кризового стану та банкрутства на підприємстві

Основні цілі прогнозування кризових явищ – своєчасне розпізнавання загроз, точне оцінювання сили їх впливу та гнучке впровадження та коригування антикризових заходів.

Є багато способів передбачити банкрутство. Усі ці підходи мають переваги та недоліки, і вибрати один не так просто.

В ході проведеного дослідження публікацій із питань прогнозування кризових явищ та банкрутства визначено, що існує достатня кількість

теоретико-методологічних рекомендацій щодо діагностики зазначених явищ. Це зумовлено багатоаспектністю прояву криз, важливістю якості результатів проведеного діагностування та правильною інтерпретацією отриманих діагностичних показників.

Слід зазначити, що неправильно обрана методика діагностики спотворить інформацію про обсяги руйнувань і закладе хибну основу для спрямування антикризової програми компанії.

Опрацювання наукових робіт із проблематики сучасного діагностування кризових явищ і банкрутства дає змогу систематизувати методику її проведення за такими класифікаціями (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Система методик прогнозування кризових явищ та діагностики загрози банкрутства

При аналізі ймовірності банкрутства часто використовуються економетричні моделі. Використовуючи сучасні методи економетричного аналізу, можна уникнути недоліків і помилок традиційних підходів і отримати точніші результати при оцінці ймовірності банкрутства підприємства [40].

Кожна компанія обирає варіант процедури проведення діагностики, який їй найкраще підходить, і розробляє свої інструменти чи методи відповідно до динаміки розвитку кризової ситуації. Від рішення керівників залежить, який алгоритм діагностики кризових явищ обрати – вітчизняні чи зарубіжні методики.

Проте при діагностиці стану неплатоспроможності підприємства та оцінюванні ризику банкрутства керівництво зобов'язане застосовувати порядок, затверджений НБУ. Загалом зберігаються три варіанти діагностування ступеня платоспроможності або, навпаки, неплатоспроможності підприємства [19]:

- діагностика відкритої фінансової звітності підприємства методом описової оцінки;
- прогнозувати обсяг майбутнього доходу;
- прогнозне дослідження ймовірності банкрутства;
- системний аналіз рівня платоспроможності;
- порівняльний аналіз фактичних результатів компанії з рекомендованими стандартами та запланованими нею зі стратегією розвитку.

Існує велика кількість методів діагностування ймовірності банкрутства, зокрема за використанням таких моделей як модель Е. Альтмана (в трьох модифікаціях: для акціонерних компаній, для приватних компаній, які не розміщують акції на біржі, а також для невиробничих компаній), R-модель і модель Терещенка. Безумовно, кожна із перерахованих моделей наділена своїми перевагами і недоліками. Сутність наведених вище моделей оцінювання ймовірності банкрутства більш детально наведена в табл. 1.8

Найпоширенішою західною моделлю, котра здобула найбільшої популярності при прогнозуванні ймовірності банкрутства, є модель

Таблиця 1.8 – Моделі діагностики ймовірності настання кризового стану та банкрутства у суб'єктів підприємництва

Модель	Формула для розрахунку інтегрального показника	Діапазон значень
1	2	3
Модель Е. Альтмана (для акціонерних товариств)	$Z = 1,12x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$ $x_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$ $x_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_3 = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_4 = \frac{\text{Ринкова вартість акцій}}{\text{Зобов'язання}}$ $x_5 = \frac{\text{Дохід від продажу}}{\text{Активи}}$	$Z > 2,9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона) $1,8 < Z < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона) $Z < 1,8$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель Е. Альтмана (для приватних підприємств, які не розміщують акції на фондовому ринку)	$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$ $x_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$ $x_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_3 = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$ $x_5 = \frac{\text{Дохід від продажу}}{\text{Активи}}$	$Z > 2,9$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона) $1,23 < Z < 2,9$ – зона невизначеності («сіра» зона) $Z < 1,23$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель Е. Альтмана (для невиробничих підприємств)	$Z = 6,56x_1 + 3,26x_2 + 6,72x_3 + 1,05x_4$ $x_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$ $x_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_3 = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Активи}}$ $x_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$	$Z > 2,6$ – зона фінансової стійкості («зелена» зона) $1,1 < Z < 2,6$ – зона невизначеності («сіра» зона) $Z < 1,1$ – зона фінансового ризику («червона» зона)
Модель R	$R = 8,38x_1 + x_2 + 0,054x_3 + 0,63x_4$ $x_1 = \frac{\text{Оборотний капітал}}{\text{Активи}}$ $x_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$ $x_3 = \frac{\text{Дохід від продажу}}{\text{Активи}}$	$R < 0$ – висока ймовірність настання банкрутства $0 < R < 0,18$ – висока ймовірність настання кризового стану $0,18 < R < 0,32$ – середній рівень ризику настання кризового стану

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
	$x_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}}$	$0,32 < R < 0,42$ – ризики відсутні або мінімальні
Модель О. Терещенка	$Z = 1.5x_1 + 0.08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$ $x_1 = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Зобов'язання}}$ $x_2 = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Зобов'язання}}$ $x_3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валюта балансу}}$ $x_4 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Запаси}}$ $x_5 = \frac{\text{Запаси}}{\text{Дохід від продажу}}$ $x_6 = \frac{\text{Дохід від продажу}}{\text{Власний капітал}}$	$Z > 2$ – ризики настання кризового стану мінімальні або відсутні $1 < Z < 2$ – середній рівень ризику настання кризового стану $0 < Z < 1$ – висока ймовірність настання банкрутства

Е.Альтмана, яка передбачає використання п'яти факторів, які можуть кращий спосіб описати фінансовий потенціал компанії порівняно з іншими методами оцінки ймовірності банкрутства. Перевагами вищезазначеної моделі є можливість визначення наявності банкрутства на ранній стадії, прості розрахунки, обмежена кількість індикаторів, висока точність до 95% отриманих прогнозних оцінок, можливість визначення зони ризику, де знаходиться компанія і немає труднощів з доступом до вихідних даних, необхідних для розрахунків [41].

Однією з найвідоміших моделей також є чотири факторна «R-модель». За її використання ймовірність банкрутства підприємства визначається за результатами обчислення показника R. Якщо його значення менше 0, то ймовірність банкрутства максимальна – 90-100%, якщо $R=0\dots0,18$, то ймовірність банкрутства становить 60-80%, $0,18\dots0,32$ – ймовірність 35-50%. Якщо значення R коливається в діапазоні $0,32\dots0,42$, компанія перебуває в хорошому фінансовому стані і ймовірність банкрутства невелика, 15-20%. А якщо значення R більше 0,42, то підприємство є фінансово стійким, і ймовірність банкрутства може складати не більше 10%, що є мінімумом [42].

На жаль, не існує складних моделей прогнозування фінансових криз, пов'язаних з економічною нестабільністю, недостатнім розвитком нормативно-правової бази підприємницької діяльності, відсутністю бази знань для перевірки різних методів і вибору ефективних. Використовуючи відразу кілька методів і домагаючись однакового результату, можна зробити висновок про подальший розвиток подій на підприємстві. Заключний етап-прийняття управлінських рішень для запобігання фінансової кризи компанії і нейтралізації слабких сторін її діяльності. Такі дії допоможуть знизити ймовірність фінансової кризи в компанії і запобігти банкрутству.

Висновки до розділу 1.

1. Виявилося, що в контексті проведеного дослідження феномен кризи можна визначити як будь-яку форму зміни, реакції, трансформації, що спостерігається в соціально-економічній системі внаслідок кризової ситуації. Зверніть увагу, що кризові явища, кризові стани та кризи мають різні характеристики. Різниця полягає в величині зміни, яку вони викликають, і в напрямку цієї зміни. Хоча кризове явище може мати як негативні, так і позитивні наслідки, наступні етапи (кризовий стан і криза) характеризуються виключно негативними наслідками.

2. Для розуміння сутності кризових явищ на підприємстві важливою є їх класифікація. Для конкретизації та обмеження кола досліджуваних криз доцільно використати поділ криз за рівнем появи в економічній системі, рівнем виникнення, сферою виникнення, причинами виникнення, наслідками, ступенем узгодженості, можливістю прогнозування тощо.

3. Кризові явища, з одного боку, порушують нормальне функціонування компанії, а з іншого – є своєрідними стрес-тестами: дають змогу вчасно виявити та усунути вразливі місця системи. Неспроможність реагувати на кризову подію або запізнїла чи непрофесійна реакція призводить до поглиблення проблеми, з якою стикається бізнес (система), тоді як правильна реакція на кризову подію не тільки повертає систему до попереднього стабільного стану,

але й «зміцнює» його, роблячи практично неможливим (або менш імовірним) виникнення такої ж загрози в майбутньому.

4. Кризові ситуації можуть мати як об'єктивні, так і суб'єктивні причини. Звичайно, вони виникають через зовнішні та внутрішні фактори, що негативно позначаються на діяльності підприємства. Така ситуація може завдати шкоди всій системі або окремим її складовим, й може призвести до появи проблем та подальшого руйнування системи в цілому.

5. Прогнозування кризової ситуації підприємства передбачає моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення показників кризової ситуації та їх важливих значень, визначення ідентифікації кризових індикаторів усередині підприємства, Мета – виявлення кризових ситуацій. і гарантувати виконання завдань. Визначення причин та глибини кризової ситуації, параметрів формування внутрішньої стратегії та тактики управління кризою для отримання конкурентної переваги.

6. Прогнозування кризи здійснюється з метою розуміння ситуації та глибини фінансової кризи, визначення її причин і факторів, що сприяють, а також визначення нерозподіленого прибутку для подолання кризи. Якщо компанія заздалегідь готується до кризи, це збільшує шанси уникнути банкрутства, уповільнює перебіг кризи, зменшує втрати часу і матеріалів, дозволяє витримати конкуренцію.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА І ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА КП «Полтава-сервіс» ПМР

2.1. Юридичний статус та організаційні основи діяльності підприємства

Комунальне підприємство «Полтава-сервіс» міської ради створено у 1998 році за рахунок комунальних коштів територіальної громади міста Полтави та передано в управління для надання адміністративних послуг. Ця компанія пов'язана з місцевою владою і, очевидно, спеціалізується на оренді нерухомості.

Розташування підприємства: Україна, 36002, Полтавська область, Полтава, вулиця Чайковського, 5.

Комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» ПМР функціонує у місті Полтава. Основним внутрішнім документом є статут, а також правила внутрішнього розпорядку, колективні договори та інші документи. У своїй роботі КП «Полтава Сервіс» ПМР дотримується чинних нормативно-правових актів, таких як Конституція України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс, Господарський кодекс та інші законодавчі акти. Соціально-трудова права працівників підприємства гарантуються чинним законодавством України. Працівники мають право на соціальне страхування відповідно до закону, і компанія здійснює відрахування на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства. У таблиці 2.1 містяться основні організаційно-правові характеристики даного підприємства.

Регіональне комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» отримує свій основний прибуток з оренди ринкових приміщень. Зараз підприємство керує семи ринками, а саме: «Браїлки», «Південний», «Господарський», «Овочевий», «Сінний», «Квіти-1» і «Квіти-2».

Таблиця 2.1 – Основні організаційно-правові характеристики КП «Полтава-сервіс» ПМР

Критерій	Характеристика
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

Надання в оренду торгових місць підприємцям та торговцям на цих ринках становить основний джерело прибутку для КП «Полтава-Сервіс». Нижче подано ілюстрацію сфери діяльності КП «Полтава-Сервіс» згідно з чинним Статутом (рис. 2.1).

Одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства, безсумнівно, є організаційна структура управління, яка регулює розподіл обов'язків між працівниками, підпорядкованість працівників керівникам, взаємовідносини між структурними підрозділами. Структура управління КП «Полтава-Сервіс» базується на лінійно-функціональній моделі, яка поширена на

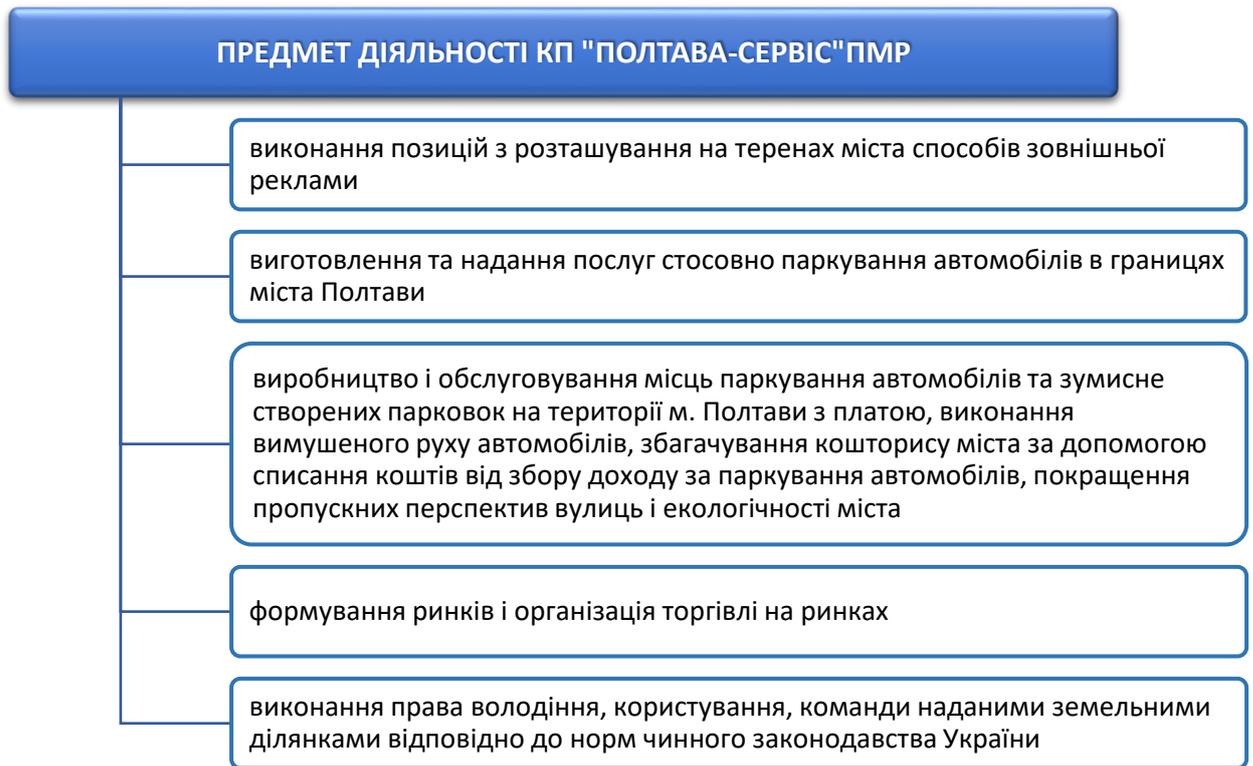


Рисунок 2.1 – Предмет діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР

більшості малих та середніх підприємств. Схема організаційної структури КП «Полтавські послуги» наведена на рисунку 2.2.

Розглядаючи організаційну структуру управління, можна зробити висновок, що основним органом управління є Полтавська міська рада. Виконавчим органом управління є генеральний директор, якого призначає Полтавська міська рада. Генеральний директор несе відповідальність за безперервну діяльність ПМР КП «Полтава Сервіс», здійснює керівництво всіма організаційними напрямками та відповідає за фінансово-господарські результати. Інші структурні підрозділи та штатні працівники підпорядковуються безпосередньо генеральному директору досліджуваного комунального підприємства. Кожен складовий підрозділ має начальника, який видає накази та розпорядження [39, с. 198].

Директор підприємства є виконавчим органом, що керує поточною діяльністю підприємства. Призначення директора здійснюється рішенням обласної ради, а контракт укладається з головним управлінням житлово-комунального господарства облдержадміністрації. Керівник підприємства несе

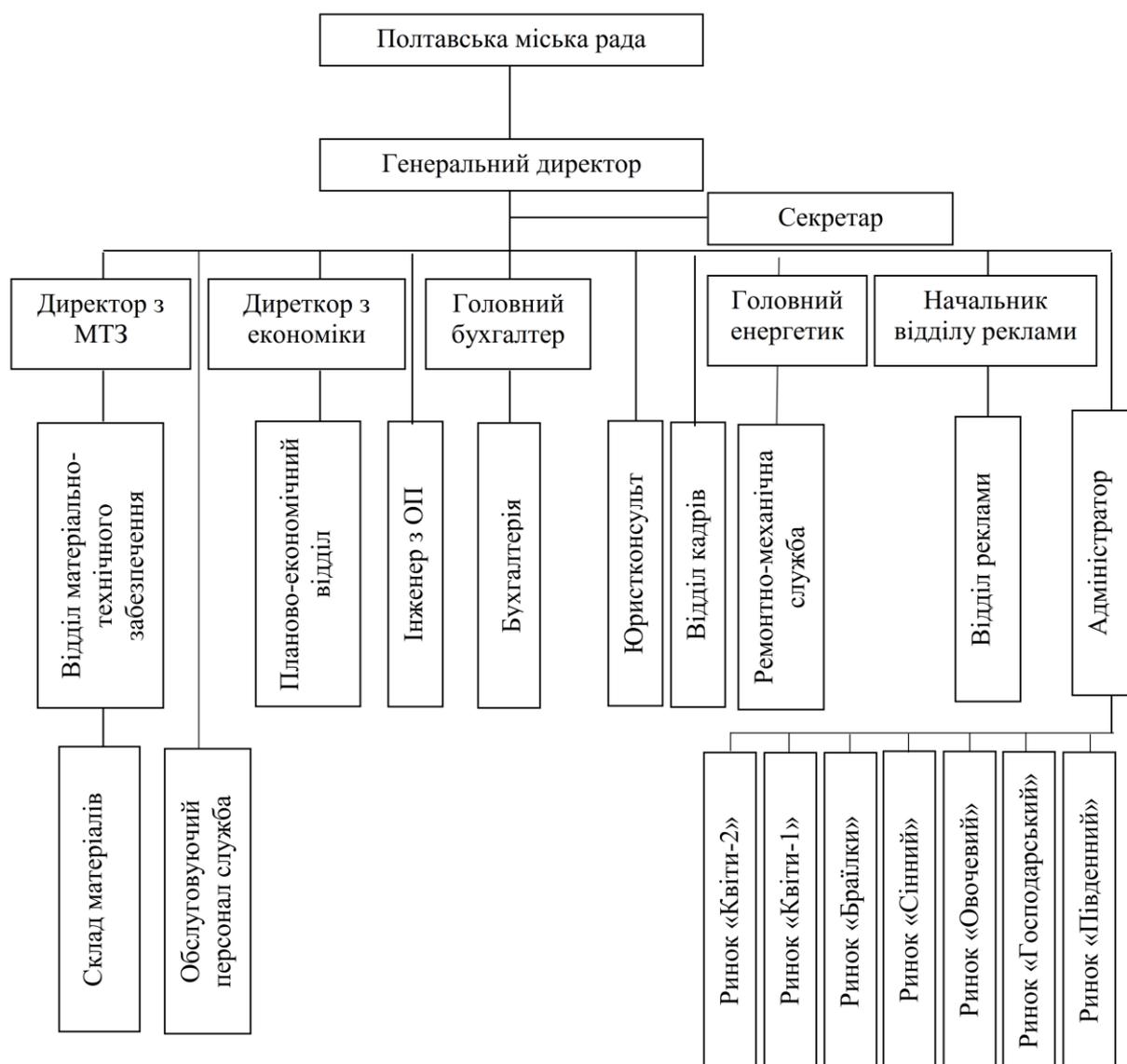


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління КП «Полтава-сервіс» ПМР

відповідальність за фінансові показники та управління фінансово-господарською діяльністю виконавчих органів підприємства.

Припинення господарювання може відбуватися шляхом ліквідації або реорганізації, включаючи злиття, відчуження чи перетворення, відповідно до чинного законодавства.

Ефективне досягнення корпоративних цілей тісно залежить від достатньої наявності ресурсів, включаючи фізичні, людські, фінансові та інші ресурси. Комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» ПМР є власником наступних активів:

1) Керовані активи, включаючи основні засоби, оборотний капітал і матеріальні активи.

2) Матеріальні цінності, створені шляхом господарської діяльності.

3) доходи та інше майно, отримане відповідно до закону.

Ефективне управління господарською діяльністю вимагає ефективного використання корпоративних активів. Це включає в себе передачу активів в управління, розподіл прибутку від продажу продукції або послуг, надання позик і придбання активів інших компаній. До корпоративної власності належать будівлі, обладнання, транспортні засоби, цінні папери, наукові розробки, інтелектуальна власність. Підприємство «Полтава-Сервіс» продає та передає свої активи іншим підприємствам, установам та організаціям, здає їх в оренду, тимчасове користування, використовує в заставу сировину та інші основні засоби, а також може списати їх зі свого балансу .

2.2. Оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства

Місія місцевого самоврядування полягає в покращенні умов життя мешканців та раціональному використанні майна та ресурсів. До майна належать рухоме майно, нерухоме майно, земля та інше спільне майно.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» право комунальної власності визначається як право територіальної громади володіти, користуватися і розпоряджатися нею на власний розсуд безпосередньо або через муніципалітет. Вони також повинні економно та ефективно управляти нерухомістю відповідно до власних інтересів [43].

Комунальне підприємство, що діє на основі власності громади, створюється, коли частка власності громади, прямо чи опосередковано через інші акції, перевищує 50%. Результати таблиці 2.2 показують динаміку кількості електроенергетичних компаній в Україні та Полтавській області протягом періоду децентралізації, що розглядається. Кількість юридичних осіб

у Полтавській області, наведена в таблиці, становить 1,47%, що майже в 1,5 рази перевищує частку України. Вплив органів державної влади на організації (установи) місцевого самоврядування в цьому регіоні становить 6,72%, тоді як у цілому по країні цей показник становить 4,05%. Цей контраст підкреслює різні підходи до управління місцевими ресурсами та надання послуг на двох рівнях влади: національному та місцевому.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості комунальних підприємств в Україні

Юридичні особи	2018	2019	2020	2021	2022
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].

Після виборів було створено значну кількість органів місцевого самоврядування, що свідчить про те, що органи місцевого самоврядування інколи діють в корупційних інтересах чиновників, а не в інтересах мешканців [46].

Поганий державний контроль і низька поінформованість громадськості ускладнюють ефективний моніторинг діяльності багатьох енергетичних компаній. Чим рідше ці компанії публікують свої фінансові звіти на

муниципальных веб-сайтах, тим більший вплив на фінансовий стан і загальну прозорість муніципальних фінансів.

Станом на 1 жовтня 2021 року в м. Полтава функціонує 30 комунальних підприємств у сферах житлово-побутового обслуговування, транспортних послуг, будівництва та ремонту доріг, оренди нерухомості, організації парків, спорту, культури тощо. Всього на цих підприємствах працює близько 6630 осіб, середня заробітна плата найманих працівників становить 12058 гривень, адміністративно-господарського персоналу – 15075 гривень, що на 3605 гривень перевищує середню заробітну плату по області.

Загалом за 2021 рік полтавські комунальні підприємства накопичили 1124 мільйони гривень доходу. Спроможність до самофінансування мають лише п'ять підприємств, що разом становить 22,72% усіх суб'єктів. Ці підприємства отримали чистий прибуток у сумі 21249,7 тис. грн. Найбільший прибуток отримало міськводгосподарство – 20674,0 тис. Різні види бізнесу залежать від міського бюджету або потребують повного фінансування з боку міської влади, оскільки вони нерентабельні. За січень-вересень 2021 року 12 комунальних підприємств, що становить 54,5% усіх підприємств, зазнали збитків на суму 53336,9 тисяч грн.

Комунальні підприємства часто працюють з дефіцитом і отримують значну фінансову підтримку з місцевих бюджетів. Але такий спосіб може призвести до порушення конкуренції та корупційних ризиків. У 2021 році комунальні підприємства Полтави отримали 810,6 млн грн кредитів, із них 213 грн. З міського бюджету надійшло 3 млн. Але йдеться лише про 32,2 млн грн, виділених на кредитування некомерційного бізнесу.

Неефективність комунальних послуг виникає через регулювання тарифів, погану практику управління (особливо, коли доходи не покривають витрати) та неефективне управління активами.

Приватні компанії повинні працювати над удосконаленням управління, оптимізацією витрат та переглядом фінансових систем. Коли показники бізнесу погіршуються, управління ланцюгом постачань, як правило, стає запущеним.

Фактично, реформи корпоративного управління в комунальних підприємствах були обумовлені бажанням зменшити можливості корупції, пов'язаної з їх діяльністю, та тривогою за те, що уряди можуть втратити операційний контроль над політично впливовими органами, якщо це не буде належно вироблено.

Як стверджує С. Левада [47], важливість і складність житлово-комунального господарства полягає в їх соціальному характері, відсутності матеріальної форми, залежності виробництва від споживання та управління та обслуговування на різних рівнях, які визначаються відокремленістю відділів. На питання приватизації житлово-комунального господарства світовий досвід не дає однозначної відповіді. Наприклад, скандинавські країни мають сильну демократію, високі податки та хороші соціальні послуги. Вимоги до конкуренції можуть бути меншими, а участь державної та місцевої регуляції може бути більшою за обставин, описаних вище.

У зв'язку з тим, що вони є важливою частиною повсякденного життя людей, витрати на комунальні послуги підлягають державному та місцевому регулюванню через їхню важливість і споживання. Це визначає ефективність ринкових механізмів.

У певній мірі ефективність аналізу комунального підприємства залежить від його функцій і завдань, а також від того, наскільки воно соціально важливе для підтримання життя міста чи громади. Отже, систематична класифікація громадських робіт за окремими категоріями допомагає муніципалітетам точно визначити, наскільки добре вони працюють.

Питання класифікації комунальних підприємств не розглядалося достатньо ретельно в науковій літературі. Більшість дослідників класифікують комунальні підприємства за видом діяльності, способом закріплення права власності та розміром статутного капіталу. У статті Багацька К.В. наголошує на тому, наскільки важливо класифікувати комунальні підприємства під час вибору політики фінансування, і закликає їх класифікувати за формою отримання доходів, видами фінансування доходів і способами участі у

фінансуванні [48, с. 77]. Пропонується класифікувати комунальні підприємства за трьома аспектами: правовим, економічним і фінансовим (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Класифікація комунальних підприємств

Ознака	Класифікаційні групи
Правовий підхід	
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.
Економічний підхід	
За видами діяльності	Комерційні об'єкти – підприємства комунальної власності, функціонування яких безпосередньо не пов'язано з виконанням певних соціальних функцій.
	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.
За монопольним 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.

Продовження таблиці 2.3

Ознака	Класифікаційні групи
Фінансовий підхід	
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 послуг базується на ідеях, пов'язаних із правом власності та управлінням майном. Відповідно до економічного підходу основними ознаками класифікації є мета, вид діяльності, спосіб отримання доходу та функціональне призначення. Нові критерії класифікації можуть бути розроблені на основі розміру підприємства та його статусу монополії. Податковий підхід визначає тип фінансування, участь у державних закупівлях, формування капіталу, місцеві бюджети та класифікацію комунальних підприємств за податковим статусом.

Структура комунального господарства кожного міста залежить від багатьох факторів, як показано дослідженням Т. С. Клебанова, О. В. Димченка та О. О. Рудаченка [49]. Кожен із цих факторів впливає на організацію господарства міста та визначає його особливості.



Рисунок 2.3 – Фактори , від яких залежить структура комунального господарства міста

Джерело: складено автором за [49]

Найбільший фінансовий словник «Investor Words» [50] визначає комунальне підприємство як «організацію, що забезпечує послуги громадськості, такі як водопостачання, енергетика, транспорт або телекомунікації». За підтримки уряду компанії, що надають ці послуги, іноді отримують монополне становище. Це робиться з метою кращого задоволення потреб споживачів.

Основним аргументом на користь необхідності регулювання державних послуг є те, що компанії, які виробляють, передають і розповсюджують ці послуги, зазвичай мають монополне становище. Це пов'язано з технічними особливостями цих послуг. Фактично, завдяки ефекту масштабу та високим капіталовкладенням, характерним для цієї галузі, а також досягненню нееластичності споживчого попиту в секторі державних послуг, ці компанії є так званими природними монополіями. Протягом багатьох століть багато підприємств цієї галузі підлягали державному регулюванню через їхню тенденцію до монополізму та здатність до монополної практики

ціноутворення. На практиці державні правила гарантують, що суб'єкти муніципальної власності можуть обслуговувати та оплачувати всі суб'єкти, які потребують муніципальних послуг, гарантувати безпечну роботу та гарантувати, що всі цілі полягають у тому, щоб забезпечити надання державою справедливих і «позитивних» послуг споживачам, і встановити рівні умови гри.

Сінческул І.Л. зосереджується на наступних аспектах господарської діяльності комунальних підприємств: 1) Використання унікального підходу до ціноутворення на послуги та встановлення єдиної політики ціноутворення. 2) отримання дотацій, субсидій і адресної допомоги від державних і місцевих органів влади; 3) значна заборгованість замовників, особливо бюджетних установ і населення, за отримані послуги; 4) значна заборгованість перед постачальниками ресурсів (газ, електроенергія тощо); 5) Касовий метод – це особлива система оподаткування послуг для певних клієнтів [стор.51, 94].

Основні переваги створення комунального підприємства, а також його діяльності наведено на рисунку 2.4.

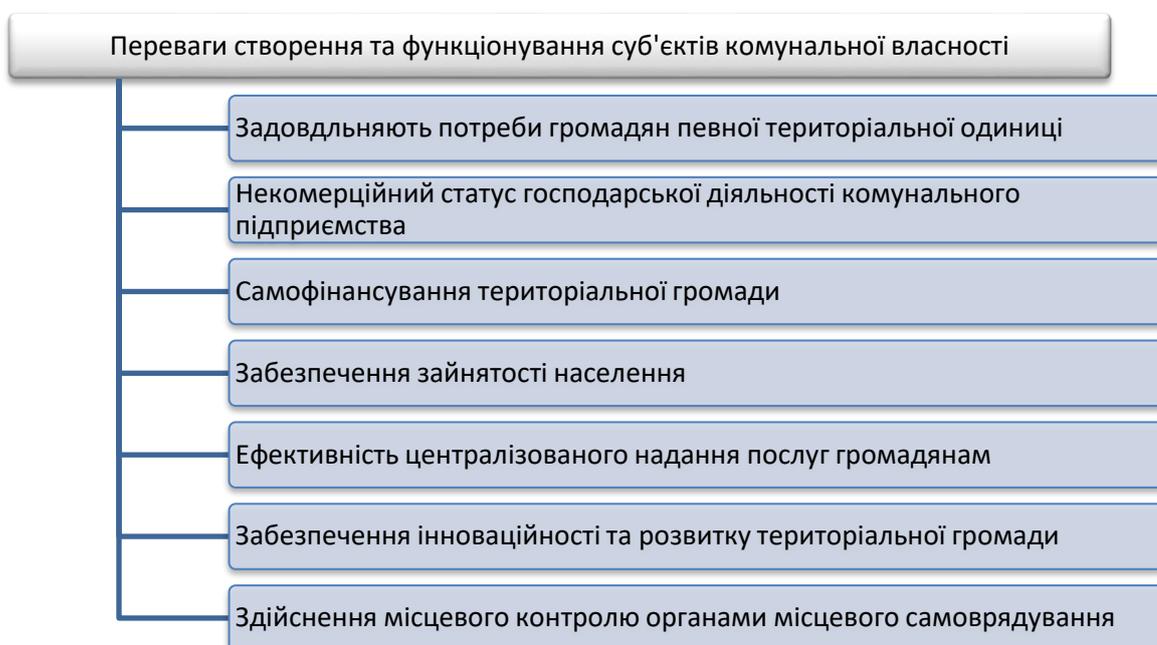


Рисунок 2.4 – Основні переваги створення та функціонування суб'єктів комунальної власності
Джерело: складено за [52].

Задоволення потреб населення конкретної місцевої одиниці є важливою перевагою, яка впливає з визначення та типу муніципальних операцій. Ця перевага пов'язана з тим, що кожен муніципалітет у своїй юрисдикції створює відповідну кількість муніципальних підприємств, щоб максимально задовольнити потреби своїх мешканців.

Некомерційна природа господарської діяльності комунальних підприємств дозволяє встановлювати об'єктивні тарифи на послуги населенню, компенсуючи вартість надання послуг без отримання прибутку чи додаткового надприбутку.

Згідно зі статтею 52 Господарського кодексу України «некомерційне ведення підприємницької діяльності» визначається як систематична господарська діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання з метою досягнення економічних, соціальних та інших результатів без отримання прибутку. Некомерційна господарська діяльність здійснюється підприємствами у сфері економіки держави або місцевого самоврядування в галузях (видах діяльності), у яких підприємництво заборонено відповідними органами державної або місцевої влади. Інші суб'єкти господарювання, яким законом заборонено провадити комерційну діяльність, також можуть провадити некомерційну діяльність.

Перевагою самофінансування органів місцевого самоврядування є особливості перерозподілу коштів, які залишаються на балансах комунальних підприємств. Цей механізм передбачає, що частина коштів, які громадяни сплачують за муніципальні послуги, спрямовується на покриття витрат на ці послуги, а інша частина – на покращення матеріально-технічної бази діяльності муніципалітету. Решта коштів розподіляється між місцевими жителями. Уряд допоможе місцевим мешканцям поповнити запаси їжі для домогосподарств.

Оскільки працівники комунальних підприємств і надавачів муніципальних послуг не вимагають спеціальної освіти чи кваліфікації, забезпечення зайнятості мешканців є життєво важливим. Це сприятиме працевлаштуванню людей похилого віку, людей без вищої освіти та людей з інвалідністю.

Централізоване надання послуг мешканцям є ефективним, оскільки комунальні послуги можна надати в одному пакеті та використовувати їх більш ефективно. Централізація дозволяє створити єдині правила, тарифи та процедури надання комунальних послуг.

Сучасні умови управління комунальними підприємствами, особливо після децентралізації в Україні, сприяють інноваціям і розвитку місцевих громад. Муніципальні підприємства та комерційні суб'єкти господарювання повинні використовувати передові технології надання послуг і постійно оновлювати матеріально-технічну базу. Інші країни давно використовують цю стратегію. На цьому місці кожна місцева громада прагне створити унікальні продукти та послуги, які допоможуть їй виділитися на всю країну та залучити додаткові «зовнішні» гроші. Управління комунальними підприємствами з боку органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб переконатися, що вони відповідають стратегії розвитку регіону, задовольняють потреби місцевого населення та дотримуються чинного законодавства.

Органи місцевого самоврядування контролюють діяльність комунальних підприємств, щоб переконатися, що вони відповідають стратегіям регіонального розвитку, потребам місцевих жителів і чинному законодавству.

Всі підприємства є економічними організаціями, що означає, що вони є відкритими соціально-технічними системами, які взаємодіють із зовнішнім середовищем, а також створюють внутрішнє середовище, яке складається з людських ресурсів і технологій.

Зовнішнє середовище компанії складається з обставин і елементів, які знаходяться за межами компанії та можуть впливати на її діяльність. Компанія не може контролювати ці елементи, оскільки вони не залежать від неї. Залежно від того, як на них впливають компоненти зовнішнього середовища, існує дві групи.

У першій групі макросередовище компанії включає всі зовнішні фактори, на які компанія не має впливу. Для ведення бізнесу в країні важливі соціальні, економічні, політичні, правові, наукові, технологічні, культурні, демографічні, природні та міжнародні умови.

Мікросередовище фірми складається з контактних осіб, посередників, постачальників, клієнтів і конкурентів фірми. Хоча ці елементи не залежать від підприємства, вони безпосередньо впливають на роботу компанії. До них належать ринкові, державні та національні інфраструктурні інституції, включаючи банки, фондові біржі, ЗМІ, органи державної влади та державні установи. Вплив макросередовища на бізнес відбувається через мікросередовище.

Компанія сама контролює навколишнє середовище. На ефективність організації впливають такі елементи, як стратегія, цілі, структура, технологія, персонал і організаційна культура.

Зовнішнє та внутрішнє середовище компанії пов'язані один з одним, і компанія формує своє внутрішнє середовище, враховуючи зовнішні фактори та адаптуючись до них внутрішніми факторами (рис. 2.5).

Ми вирішили використати методи PEST та SWOT для більш детального вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища КП «Полтава-Сервіс» ПМР. Вплив макросередовища на діяльність фірми визначається першим аналізом. Для проведення PEST-аналізу було залучено п'ять експертів, які були працівниками КП «Полтава-Сервіс» ПМР. Таблиця 2.4 містить результати цього аналізу.

Як показав PEST-аналіз, загальний вплив макросередовища на роботу КП «Полтава-сервіс» ПМР є переважно негативним. Політична та економічна ситуація в країні значною мірою визначають перспективи та можливості розвитку компанії. Не менш важливим для роботи КП «Полтава-сервіс» ПМР є наявність воєнного стану в країні. Оскільки погіршення ситуації може призвести до вимушеного закриття ринку, що може завдати шкоди фінансам компанії. Замовники здебільшого утримуються від укладання довгострокових договорів із Полтавським ПМР сервісом через високу ймовірність того, що щось зміниться.

Як показав PEST-аналіз, загальний вплив макросередовища на роботу КП «Полтава-сервіс» ПМР є переважно негативним. Політична та економічна ситуація в країні значною мірою визначають перспективи та можливості

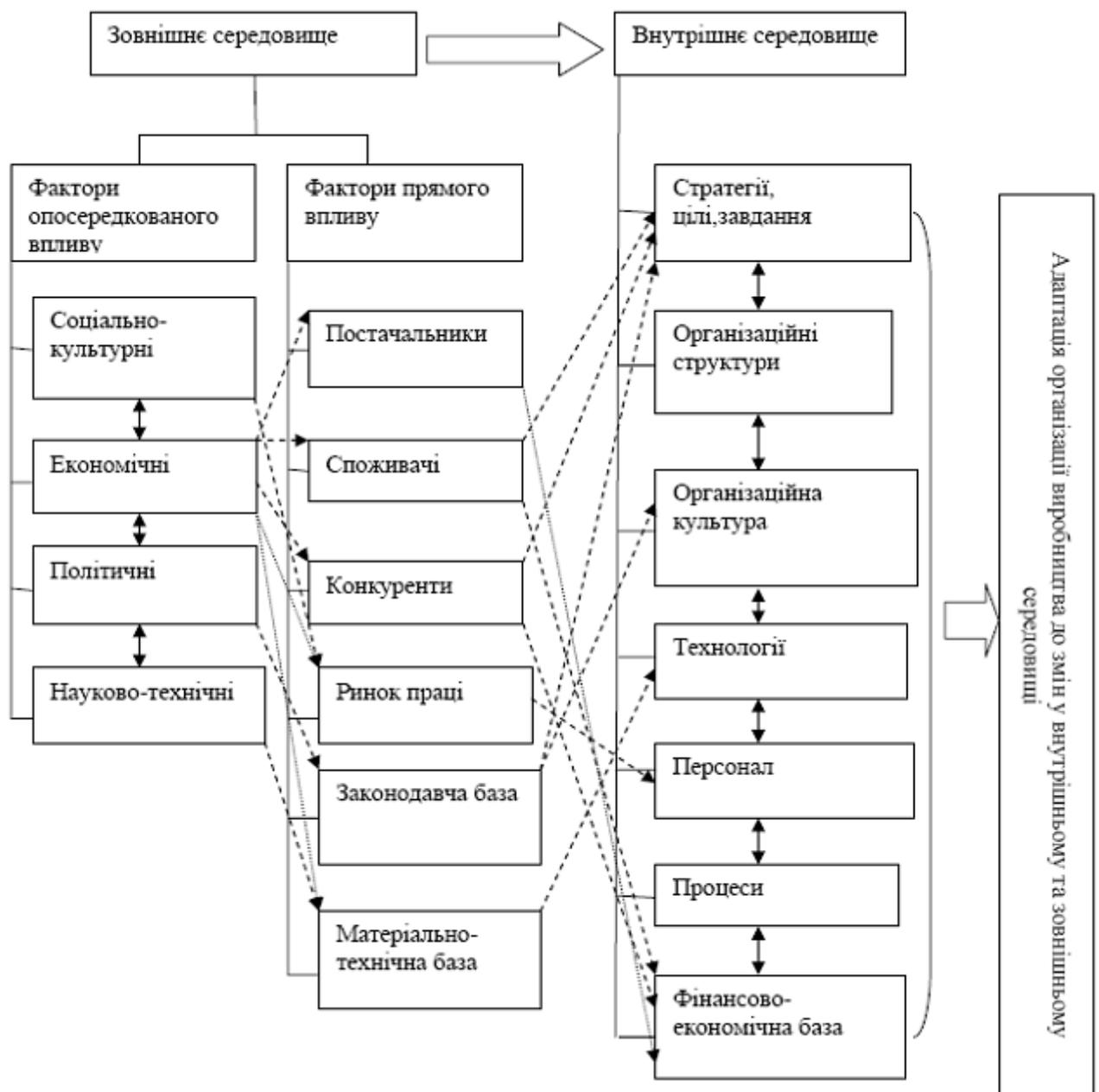


Рисунок 2.5 – Взаємозв’язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства та процесом організації виробництва

Джерело: [53]

Таблиця 2.4 – 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

Продовження таблиці 2.4

№	Найменування фактора	Важливість для підприємства (в сумі = 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінка впливу
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

розвитку компанії. Не менш важливим для роботи КП «Полтава-сервіс» ПМР є наявність воєнного стану в країні. Оскільки погіршення ситуації може призвести до вимушеного закриття ринку, що може завдати шкоди фінансам компанії. Замовники здебільшого утримуються від укладання довгострокових договорів із Полтавським ПМР сервісом через високу ймовірність того, що щось зміниться.

Окрім проведеного аналізу, також можна використати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори. Можна вибрати

стратегію розвитку своєї компанії, порівнюючи характеристики кожного. Таблиця 2.5 містить SWOT-аналіз КП «Полтава-Сервіс» ПМР.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз КП «Полтава-сервіс» ПМР

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 остаточних висновків щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища комунального підприємства «Полтава-Сервіс» ПМР ми розробили матрицю SWOT-аналізу, яку можна знайти в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу КП «Полтава-сервіс» ПМР

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

Нарешті, можна зробити висновок, що комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» ПМР має стабільне місце на ринку. Тим не менш, компанія повинна усунути свої недоліки, щоб збільшити прибуток і підвищити конкурентоспроможність.

Отже, КП «Полтава Сервіс» ПМР схильне до змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище не сприяє розвитку бізнесу. Воєнний стан, девальвація національної валюти та зниження платоспроможності клієнтів негативно вплинули на бізнес. КП «Полтава-Сервіс» ПМР повинно адаптуватися до змін, які відбуваються в навколишньому середовищі, а також активно шукати внутрішні джерела підвищення ефективності своєї роботи.

2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Аналіз економічних і фінансових показників передбачає використання статистичних методів обробки інформації для оцінки фінансово-господарської діяльності та стану матеріально-технічної бази підприємства за певними економічними показниками протягом певного періоду часу.

У цьому дослідженні ми розраховали фінансово-економічні показники для трьох порівняльних років: 2020, 2021 і 2022 (див. таблицю А.1, додаток А).

При оцінці вартості компанії оцінка її наявного капіталу є найважливішою. Враховуючи середні показники, можна зробити висновок, що загальна вартість капіталу в 2021 році зросла на 5,0% порівняно з 2020 роком і склала 357,3 тис. грн. Наступного року показник зріс ще на 5,1% порівняно з 2021 роком, що становить +382,6 тис. грн. У результаті цих змін загальна вартість капіталу зросла з 740 000 грн до 7 911 040 грн у 2021 році.

Однією з основних цілей будь-якої компанії є збільшення власного капіталу. Таким чином, значне збільшення власного капіталу може свідчити про ефективне управління та збалансовану політику в сферах фінансів, торгівлі, конкуренції та виробництва. Компанії, які мають високу вартість капіталу,

повинні шукати альтернативні джерела фінансування, наприклад позиковий капітал.

Компанії можуть використовувати позиковий капітал, якщо їхня вартість капіталу висока.

Згідно з аналізом середньої вартості власного капіталу, спостерігається дещо негативна тенденція. Хоча цей показник показує хороший рівень протягом усього періоду, його абсолютне значення з часом постійно знижується. Водночас його значення свідчить про те, що компанія, яка фінансує більше половини своєї діяльності власним капіталом, добре її веде. Наприклад, середня вартість власного капіталу у 2021 році зросла на 9,1% або 468,7 тис. гривень порівняно з 2020 роком. Ця тенденція посилилася наступного року, коли приріст склав +769,7 тис. грн., що становить +13,7% порівняно з минулим роком (рис. 2.6).

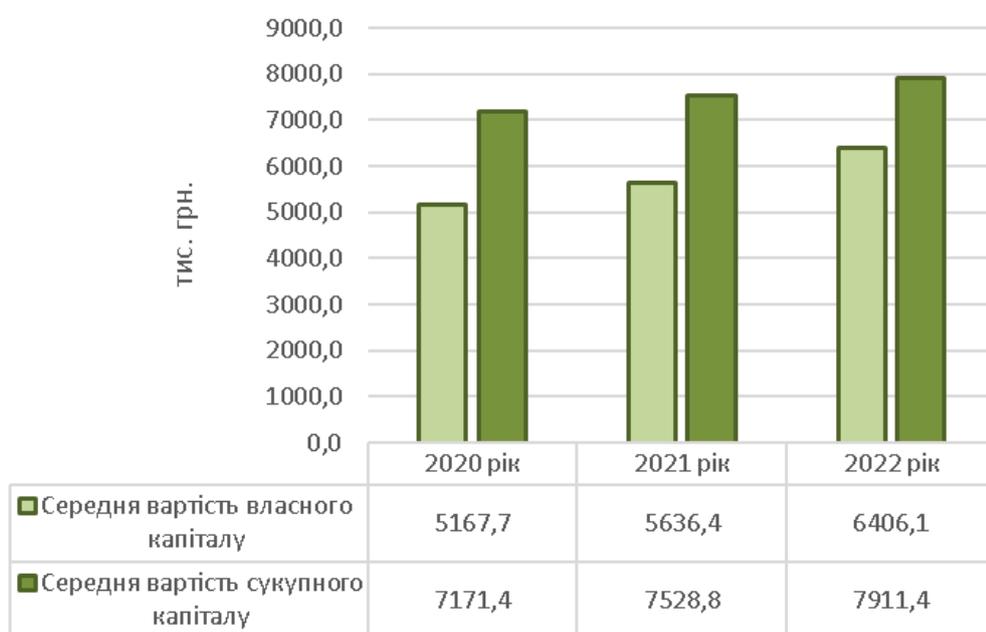


Рисунок 2.6 – Динаміка вартості власного та сукупного капіталу
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Вартість активів, тобто всіх фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, є важливим показником успіху на ринку. За наявними даними, вартість активів компанії значно зросла протягом 2020–2022 років (див. рис. 2.7). На початок 2020 року активи коштували 7109,70 тис. грн. На кінець

звітнього періоду вона вже становила 7998,30 тис. грн., що є зростанням на 173,9 тис. грн., або +12,5%, порівняно з початковим показником. У 2020 році зростання становило 101,7% до відповідних еталонних значень, у 2021 році – 108,2% і у 2022 році – 102,2%. Такий приріст понад сто відсотків свідчить про краще управління ресурсами компанії, що призводить до кращих показників і більшого економічного обсягу.



Рисунок 2.7 – Динаміка вартості активів
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн.

Основні фонди, оборотні кошти та нематеріальні активи входять до натурального складу активів підприємства. Рисунок 2.8 показує динаміку цих ресурсів. На основі даних видно, що вартість основних фондів зростає, а середня вартість нематеріальних активів і оборотних коштів підприємства залишалася незмінною протягом досліджуваного періоду.

Одним із найважливіших ресурсів компанії є основні засоби. Первісна вартість основних засобів систематично зростала, склавши 2548,9 тис. грн. у 2020 році, 3706,1 тис. грн. у 2021 році та 3772,8 тис. грн. у 2022 році, відповідно до отриманих результатів (рис. 2.9). Це призвело до загального приросту на 1223,9 тис. грн., або на +48,0% порівняно з початковим показником. На кінець 2022 року залишкова вартість основних фондів становила 1708,3 тис. грн., що

на 18,4,5 тис. грн (або 9,75%) менше з минулим роком та на 772,2 тис. грн, або на 82,5% порівняно з аналогічним періодом минулого року.

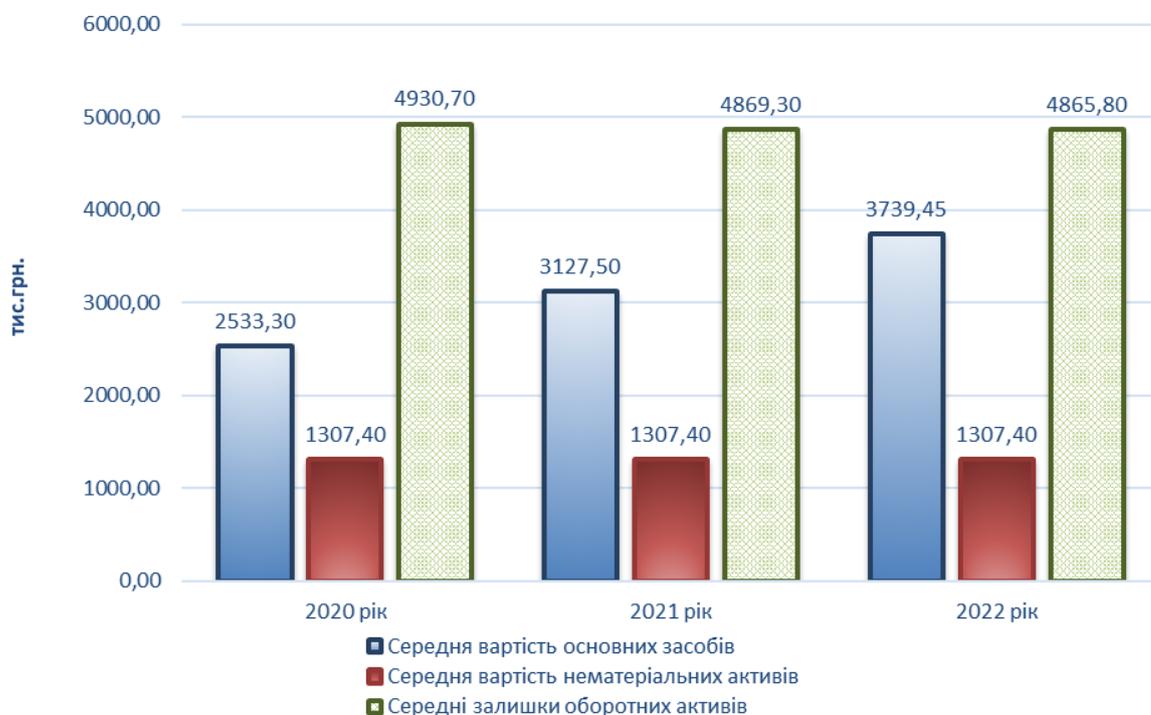


Рисунок 2.8 – Динаміка середньої вартості складових активів КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн.

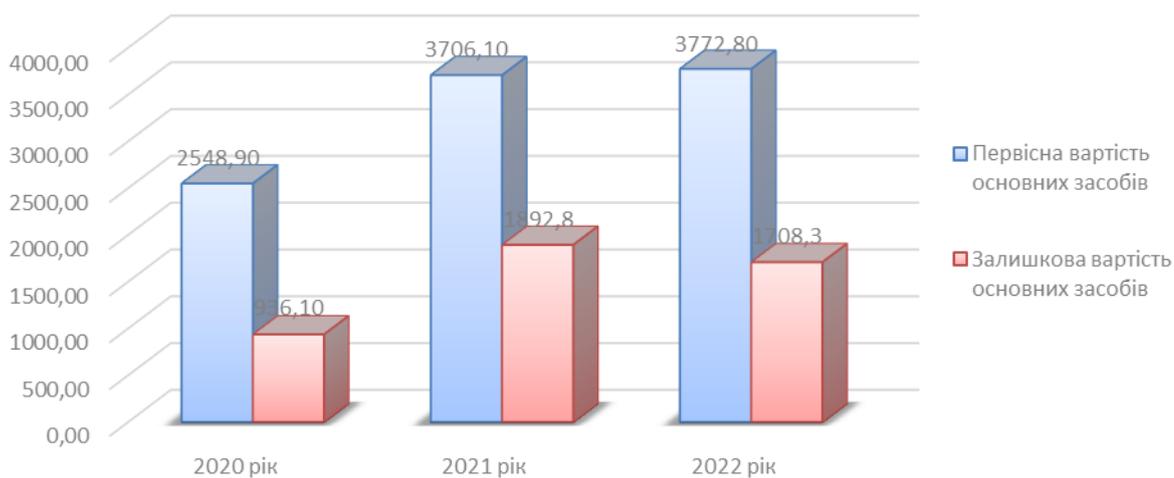


Рисунок 2.9 – Динаміка вартості основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Оскільки це значно впливає на технічний стан працюючих машин і продуктивність праці, особливу увагу слід приділяти оновленню основних фондів підприємства. Для оцінки технічного стану об'єкта основних засобів можна використовувати показник зносу, який показує частку вартості об'єкта основних засобів, спожитої у виробництві в попередньому періоді. На управління компанією позитивно впливає тенденція до зниження цього показника. Однак знос технічних систем компанії, що вивчається, незначний і поступово зростає (рис. 2.10).

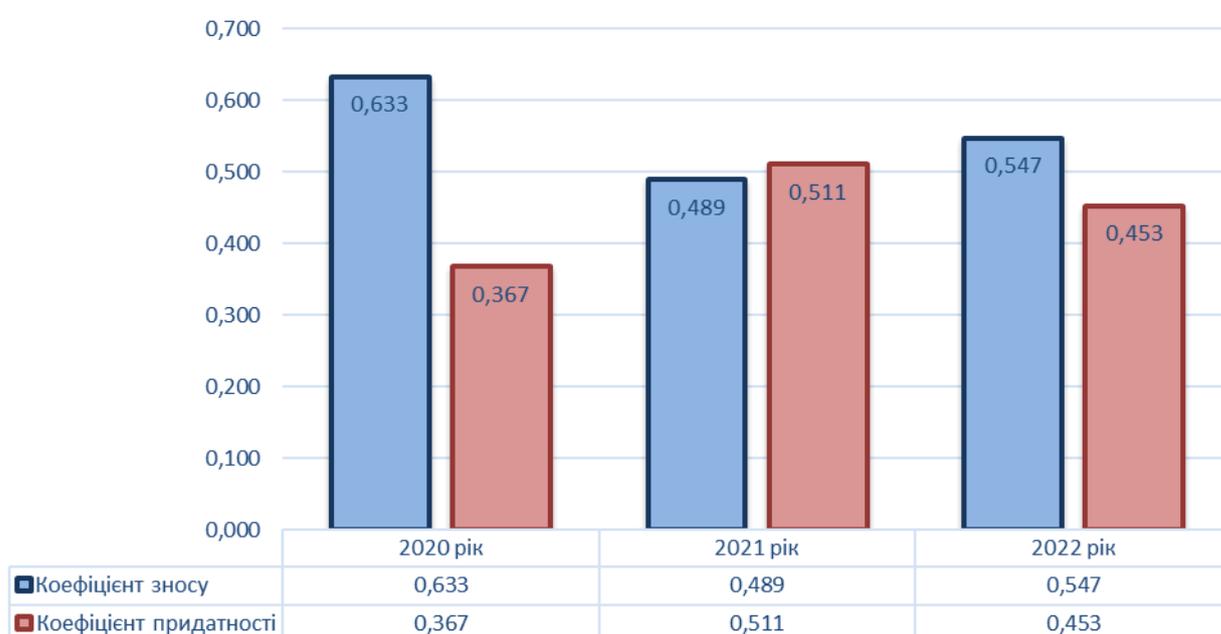


Рисунок 2.10 – Динаміка показників стану основних засобів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Рівень зношеності у 2022 році склав 54,7%, що на 5,8 пунктів більше, ніж у минулому році, і на 8,6 пунктів нижче, ніж у 2021 році. Така ситуація пов'язана з тим, що основні засоби стають дорожчими і швидко втрачають свою цінність через повільне оновлення. Статистика показує, що компанія дуже повільно замінювала застаріле обладнання протягом останніх трьох років. Це одночасно призвело до збільшення кількості об'єктів, виведених з експлуатації, а також щорічного оновлення основних фондів. У 2020 році ціни становили 0,012 грн/грн, 0,018 грн/грн у 2020 році та 0,018 грн/грн у 2022 році. Це явище

негативно позначається на продуктивності та технічному стані основних засобів. Аналіз зміни значень коефіцієнтів придатності підтверджує висновки, зроблені раніше.

Розглянемо наступні ресурси, якими володіє підприємство, зокрема оборотні активи (див. рис. 2.11).

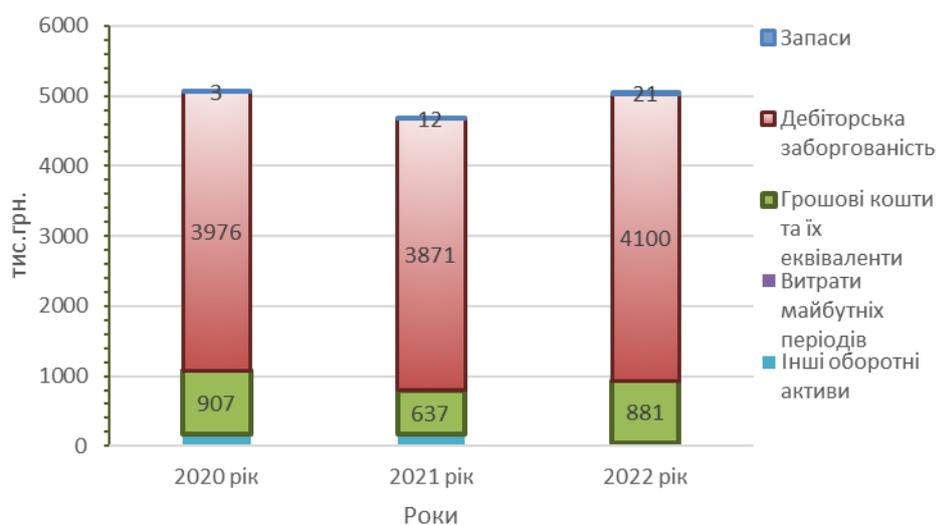


Рисунок 2.11 – Динаміка показників вартості оборотних активів за їх видами КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Згідно з даними, оборотні активи компанії зменшилися у 2021 році на 374 тис. грн з 5 056 тис. грн. до . 683 000 тис. грн., що становить 7,4 відсотка від вартості оборотних активів у 2020 році. Завдяки зменшенню дебіторської заборгованості залишок оборотного капіталу зменшився з 3 303 000 до 3 179 тис. грн. та 123 тис. грн.; грошові кошти та їх еквіваленти: залишок оборотних коштів зменшився з 907 тис. грн. до грн. до 637 000 тис. грн. або на 270 000 грн. Це спричинило значні зміни в складі оборотних активів. На початку періоду дебіторська заборгованість становила 78,63% від загальних активів, але в 2021 році вона зросла до 82,66%. Це призвело до зниження співвідношення оборотних активів до оборотних активів з 17,94% до 13,60%. Вагові коефіцієнти інших оборотних активів залишаються менш значущими та майже не змінюються (див. рис. 2.12–2.13).

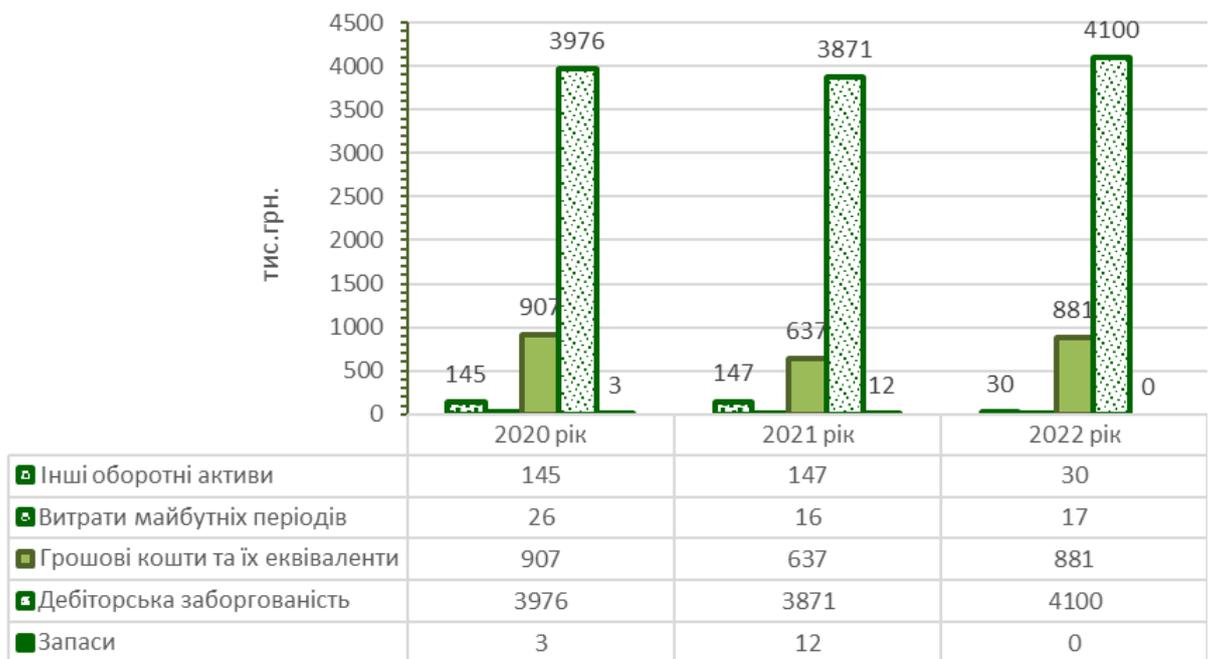


Рисунок 2.12 – Динаміка основних елементів оборотних активів
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

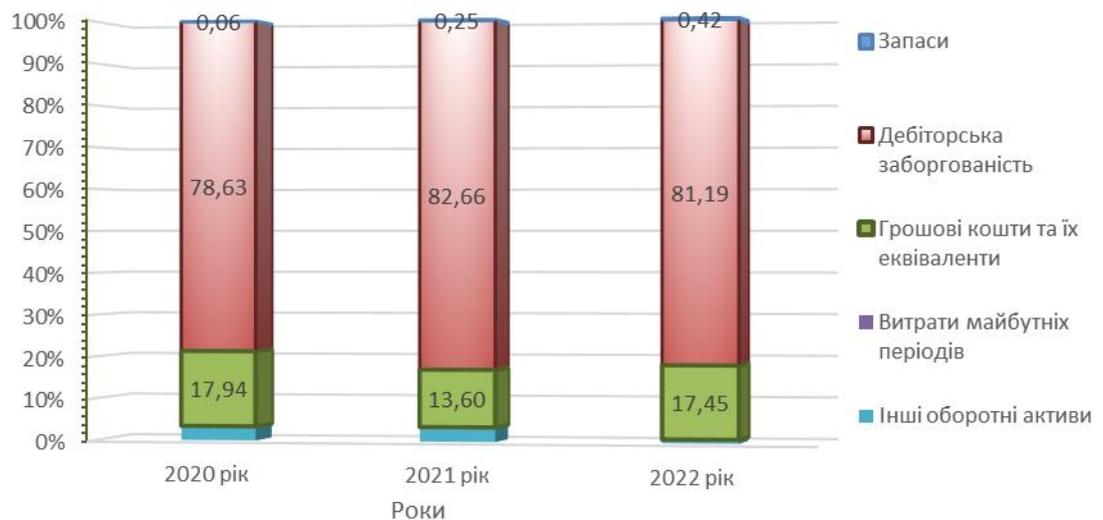


Рисунок 2.13 – Структура оборотних активів за їх видами
КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Фінансова звітність показує, що компанія володіє активами, які були згадані вище, а також нематеріальними активами. На початок звітного періоду первісні витрати становили 1307,4 тис. грн., а залишкова вартість з урахуванням зносу становила 1240,9 тис. грн. Структура та вартість нематеріальних активів не змінилися протягом наступних років і залишилися на початковому рівні.

Дуже важливо, щоб у вашій організації працював кваліфікований персонал, який має знання та навички, необхідні для підвищення продуктивності та випуску. Це гарантує оптимальний розподіл персоналу та високу продуктивність. Загальний стан обладнання та механізмів, кількість і тривалість усіх робіт і ефективність використання персоналу підприємства впливають на обсяг виробництва, витрати, прибуток та інші економічні показники.

Середньооблікова кількість працівників КП «Полтава-сервіс» значно змінилася між 2020 і 2022 роками. Чисельність працівників знизилася з 42 до 18 осіб, що становить темп зростання $-57,1\%$. Важливо відзначити, що ця зміна відбулася без достатнього збільшення загальної чисельності робітників: кількість робітників залишалася незмінною на рівні двох осіб протягом усього періоду (рис. 2.13).

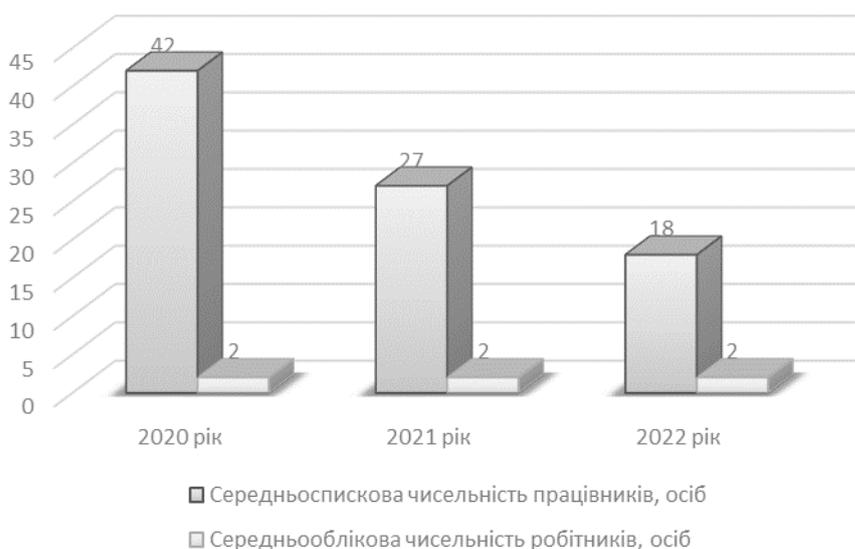


Рисунок 2.13 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр., осіб

Продуктивність праці повністю показує, наскільки ефективно використані виробничі ресурси та праця за певний період часу. У 2020 році штатні працівники виготовляли 1343,35 гривні в розрахунку на одну особу. У

2021 році цей показник зріс до 1589,63 гривні на душу населення, а у 2022 році до 1814,68 гривні в розрахунку на одну особу. За цей час продуктивність праці зросла на 137,3% до 1471,33 гривні в розрахунку на одну особу у 2022 році. Продуктивність праці працівників також зросла, до 7210,35 тис. грн. У 2020 році вона становила 7960 000 грн, у 2021 році – 7960 000 грн, а в 2022 році знову знизилася до 7332,1 тис. грн. З 2020 по 2022 рік продуктивність на одного працюючого зросла на 20,29 тис. грн., збільшившись на 1,7% до вихідного рівня.



Рисунок 2.14 – Динаміка продуктивності праці
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр., тис. грн./особу

Середньомісячна заробітна плата працівників зростає. У 2020 році вона становила 9,45 тис. грн., а в 2022 році вже 16,27 тис. грн., збільшившись за цей час на 6,82 тис. грн., або +72,2%. Але оскільки ці підвищення не відображають аналізованих темпів зростання продуктивності праці, їх можна вважати інфляційними та спричиненими вимогами чинного законодавства щодо підвищення мінімального рівня оплати праці.

Наступним кроком буде аналіз економічних показників цього бізнесу.

Обсяг виробництва у 2020 році дещо зріс на 1,69% порівняно з 2022 роком, а вартість зросла з 14 420,7 тис. грн у 2020 році до 14 664,2 тис. грн у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції також залишався незмінним. На рис. 2.15 показано залежність між операційними витратами компанії та чистим доходом, або продажами. Виходить, що операційні витрати значно менші від чистої виручки від реалізації продукції, що означає, що бізнес працює добре.



Рисунок 2.15 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат на виготовлення продукції КП «Полтава-сервіс» ПМР в 2020-2022 рр.

Погляньте на фінансові результати компанії за період 2020–2022 років (див. рис. 2.16). Оскільки компанія залишалася в зоні прибутку протягом трьох місяців, звітні фінансові показники можна вважати цілком задовільними. У 2020 році операційний прибуток склав 502 тис.грн. У наступному році він зменшився на 453,9 тис. грн., що призвело до зниження операційного прибутку компанії до 48,1 тис. грн. З іншого боку, прибуток від операційної діяльності зріс на 797,1 млн грн у 2022 році і досяг 845,2 млн грн.

Розглядаючи фінансові результати до оподаткування, можна побачити подібну динаміку в економічній діяльності. У 2020 році до оподаткування

отримано 502,1 тис. грн. Наступного року ця сума в 7,86 разів зменшилася до 63,9 тис. грн. Однак загальний прибуток у розмірі 845,6 тис. грн. у 2022 році зріс на 781,7 тис. грн. (в 13,23 разів порівняно з 2021 роком). Середньорічна темпова динаміка з 2020 по 2022 рік становить 129,77%.

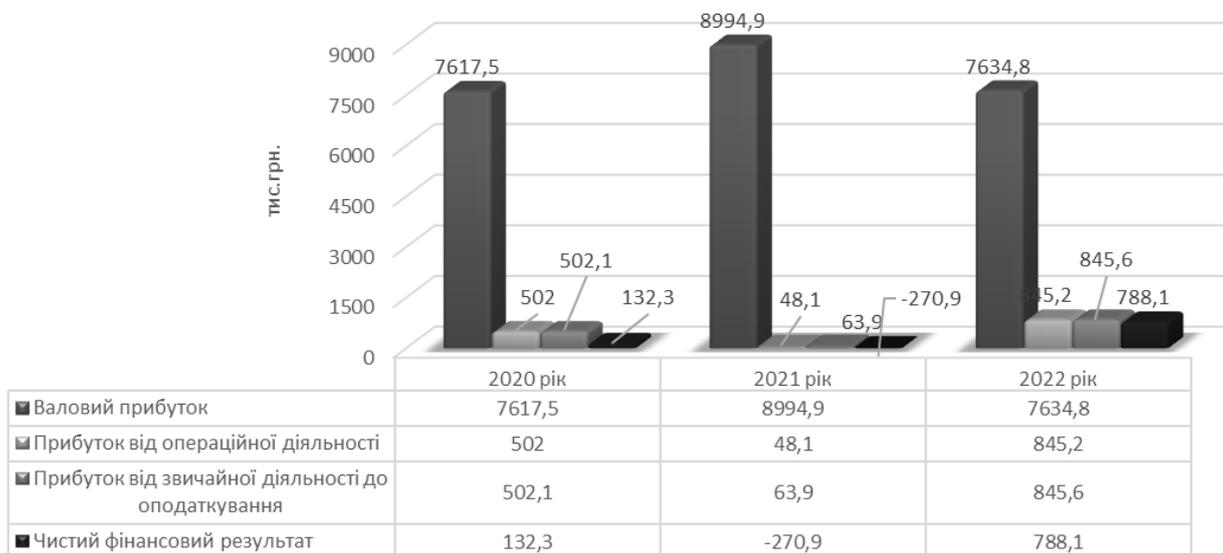


Рисунок 2.16 – Динаміка фінансових результатів діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР в 2020-2022 рр.

Інші зміни відбулись у чистих фінансових результатах. У 2020 році чистий прибуток становив 132,3 тисячі гривень. Наступного року цей показник впав до 270,9 тис. грн., зменшившись майже в три рази на 403,2 тис. грн. (в результаті діяльності компанії в цьому році призвела до збитків). У 2022 році чистий фінансовий результат зріс з -270,9 тис.грн. до 788,1 тис. грн. Цей показник важливий для визначення цілей компанії, і він відіграє значну роль у зростанні компанії. Його розміри в середньому збільшуються в 2,5 рази щороку.

Компанія систематично інвестує в проекти, які сприяють підвищенню продуктивності ресурсів. Згідно з результатами аналізу, фондвіддача, яка показує загальний дохід з кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, а також рівень використання технічних засобів, залишається на задовільному рівні. У 2022 році на кожну інвестовану в основний капітал гривню надано 3921 грн товарів, послуг. Це менше на 1169 гривень, ніж

у 2021 році, але більше на 1771 гривень, ніж у 2020 році (графік 2.17). 2020 рік був піком ефективності використання основних фондів.

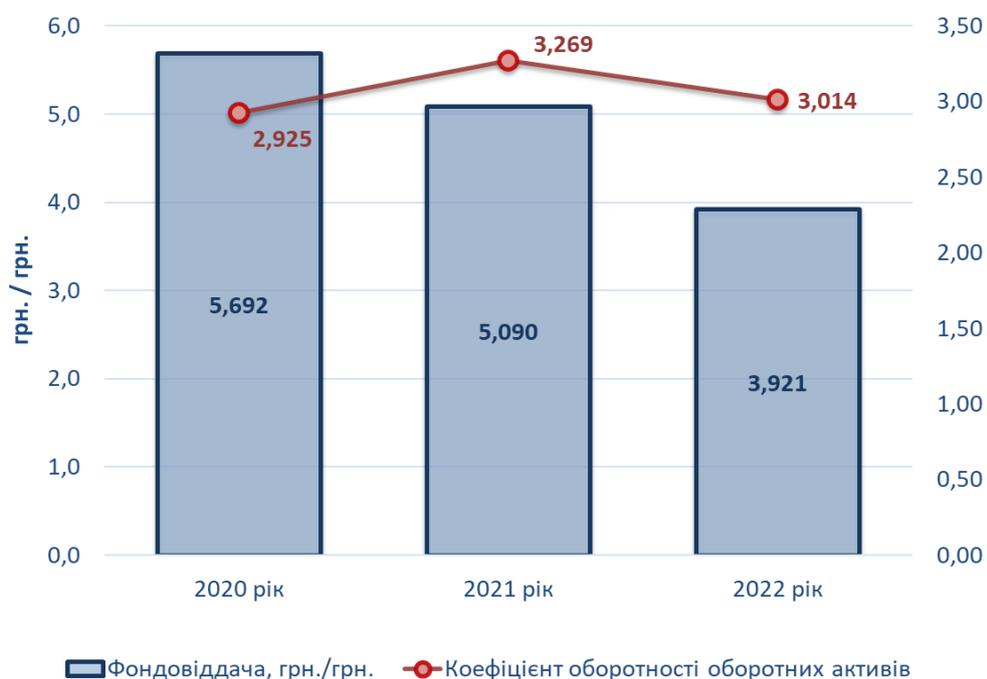


Рисунок 2.17 – Динаміка деяких показників ефективності використання ресурсів КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Одним із найважливіших питань є забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці. Тому вирішення цієї проблеми має вирішальне значення для успіху галузей і підприємств, а також для збереження продуктивності та здоров'я професійних працівників. активності. Загальновідомо, що економічний розвиток не завжди призводить до збалансованого прогресу як економічного, так і соціального. Особливі вимоги до безпеки роботи виникають через зміни в структурі зайнятості, попиті на робочу силу та умовах праці. Найбільше постраждають жінки, літні працівники та некваліфіковані працівники, які вже знедолені. Системи освіти та навчання, механізми регулювання ринку праці та навіть соціальні витрати не завжди допомагають працівникам вирішувати ці проблеми. На нашу думку, погіршення умов праці та охорони праці є

результатом недостатнього фінансування заходів із забезпечення охорони праці.

Слід уникати нещасних випадків і травм на робочому місці. Для досягнення цієї мети підприємству потрібно створити безпечні та відповідні робочі місця.

Стаття 1 Закону України «Про охорону праці» визначає охорону праці як систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, а також заходів з охорони життя і здоров'я, спрямованих на забезпечення захисту та працездатності працівників.

Відповідний нормативний документ або система нормативних документів визначає складові та стандарти безпеки праці. Наприклад, санітарно-медичні питання регулюються санітарними нормами та правилами (законами, такими як ДСН, ДСанПіН, ДСП тощо). Організаційно-технічні аспекти включають нормативні документи, такі як Кодекс НПАОП, державні (національні) стандарти України (закони, такі як ДСТУ, ГОСТ, Кодекс ДБН та інші), а також нормативно-правові акти щодо техніки безпеки. Закони, постанови Ради Міністрів України та інші нормативно-правові акти включають соціально-економічні аспекти.

Організація охорони праці є дуже важливою для підприємств і є обов'язком для роботодавців. Завданням роботодавця є також забезпечення дотримання прав працівників, передбачених нормативно-правовими актами з охорони праці. На рис. 2.18 відображено як виконують низку завдань роботодавців, котрі вони мають виконувати для забезпечення безпечних і здорових умов праці.

Крім того, роботодавці мають надавати попереднє і регулярне (під час роботи) медичне обслуговування для працівників, які займаються працею в умовах, що можуть вважатися складними, або піддаються шкідливому чи небезпечному впливу, або потребують професійної оцінки. Таке обслуговування повинно бути забезпечене фінансуванням і підтримкою з боку

роботодавця. Роботодавець зобов'язаний організувати медичний огляд та проводити обов'язкові медичні огляди осіб віком до 21 року.



Рисунок 2.18 – Функції керівництва КП «Полтава-сервіс» ПМР в галузі охорони праці

Відповідно до статті 14 Закону України «Охорона праці» працівники зобов'язані виконувати вимоги цього закону (рис. 2.19).

Крім того, працівники зобов'язані пройти за рахунок роботодавця інструктаж і навчання з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим та правил поведінки у разі нещасного випадку перед і під час початку роботи. Водночас, працівники будуть нести персональну відповідальність за невиконання ними зазначених вимог.

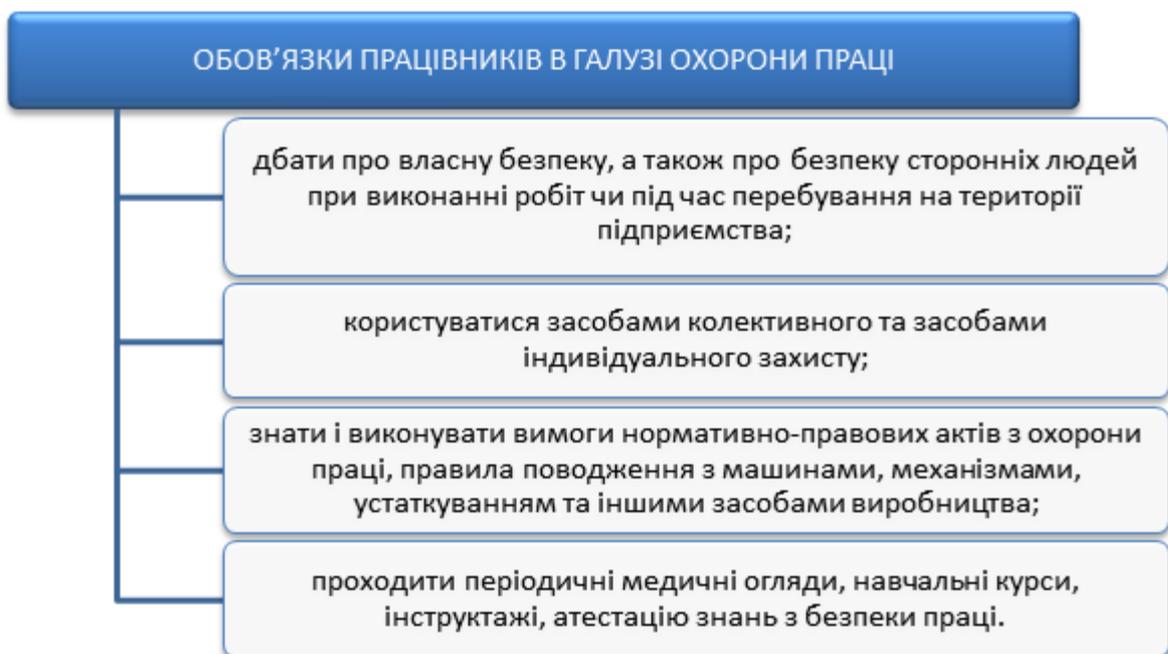


Рисунок 2.24 – Обов'язки працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР
в галузі охорони праці

Висновки до розділу 2.

Зважаючи на дані, наведені в цьому розділі, можна зробити висновок, що КП «Полтава-сервіс» ПМР є комунальним підприємством, основним завданням якого є розміщення зовнішньої реклами на території міста.

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, інституційні реформи у сфері житлово-комунального господарства, наявність корупційних ризиків, а також необхідність мобілізації фінансових ресурсів для створення фінансово спроможних та ефективно функціонуючих комунальних підприємств у ринковому середовищі, що вигідно споживачам, щоб ефективно його використовувати задля забезпечення потрібного рівня та якості обслуговування, не дає очікуваних результатів.

Політична, правова та економічна нестабільність, а також зниження платоспроможного попиту створюють складні економічні умови для компанії, що розглядається. Аналіз показав, що зовнішнє середовище не сприяло розвитку досліджуваного підприємства через воєнний стан, девальвацію національної валюти та зниження платоспроможності основних груп клієнтів.

Економічну активність у 2020-2022 роках можна назвати відносно стабільною, але бізнес не може здійснювати інвестиції через низьку рентабельність. Одним із основних напрямків господарської діяльності на підприємстві є підвищення рентабельності господарської діяльності. Отже, КП «Полтава-Сервіс» ПМР має пристосуватися до змін, які відбуваються в навколишньому середовищі, а також знаходити внутрішні шляхи підвищення ефективності своїх операцій.

Загалом діяльність компанії оцінюється як перспективна.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ТА ВІДНОВЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ КП «Полтава-сервіс» ПМР

3.1. Прогнозування можливого настання банкрутства підприємства: рекомендації щодо практичного використання методів та їх порівняльна характеристика

Якість діагностики кризових явищ та ризику банкрутства залежить від комплексу оціночних характеристик, які використовуються для отримання експертного висновку. Тому багато вітчизняних і зарубіжних вчених працюють над розробленням переліку таких показників і підтвердженням їх своєчасності [54-57].

Оскільки єдиного переліку загальноприйнятих індикаторів кризових явищ та ризику банкрутства на даний час немає, дослідники та практики-теоретики вирішують це завдання окремо.

Коефіцієнтний метод є найбільш поширеним. У процесі вивчення та діагностування кризового явища використовуються різні коефіцієнти. Різні відносні показники розраховуються шляхом порівняння окремих абсолютних характеристик економічної діяльності підприємств. Інформація про ці показники міститься в різних видах фінансової звітності.

При цьому встановлення системи індикаторів кризових явищ та загрози банкрутства базується на використанні таких «принципів» (рис. 3.1).

Враховуючи ці принципи, в кваліфікаційній роботі подана система індикаторів-індикаторів кризових явищ та загрози банкрутства за критеріями класифікації, такими як інформаційне забезпечення розрахунку, функціональне значення, застосування (за призначенням), наведені в рис. 3.2.



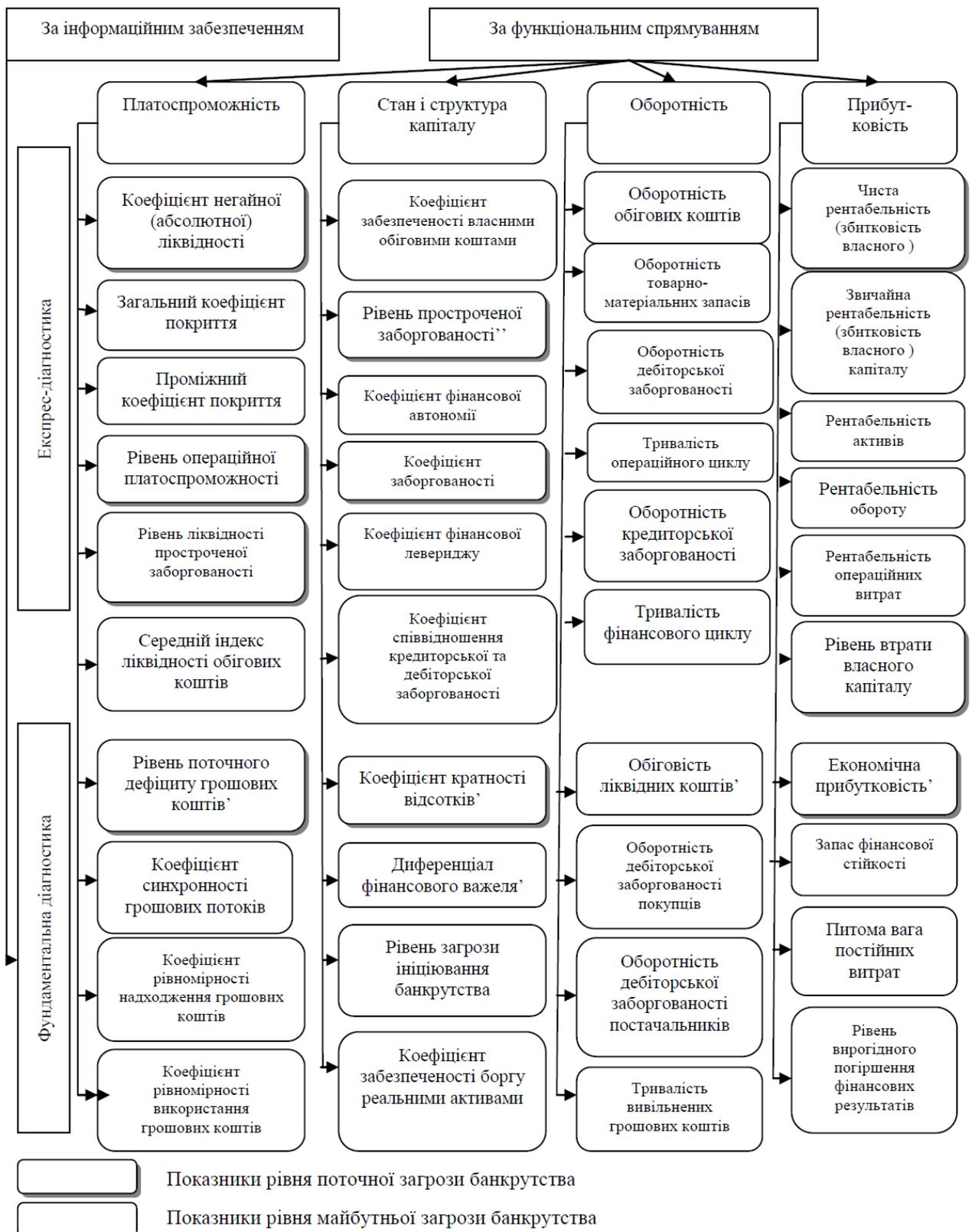
Рисунок 3.1 – Принципи, на яких базується побудова системи індикаторів кризових явищ та загрози банкрутства

За носієм інформації для розрахунку показників можна виділити експрес-і функціональної діагностики.

Експрес-діагностика включає оціночні показники, розраховані на підставі затверджених форм фінансової звітності. Ці показники може швидко розрахувати будь-який зовнішній агент (державні установи, кредитори, ділові партнери тощо).

Фундаментальна діагностика проводиться фахівцями підприємства або за погодженням із заінтересованими експертами. Тому для розрахунку основних діагностичних показників необхідно надавати більш комплексну інформацію у вигляді документів управлінського обліку та результатів спеціальних обстежень.

Залежно від типу звіту, що використовується, можна виділити наступні підсистеми аналізу (рис. 3.3). Конкретні показники та методи розрахунку визначаються відповідними нормативно-правовими засобами управління [58, 59]



[†] Можуть використовуватися і для експрес-діагностики

^{**} в перебігу експрес-діагностики потребують використання інформації форми 2 «Звіт про фінансові результати» (при її відсутності-розраховуються при проведенні фундаментальної діагностики)

Рисунок 3.2 – Система показників-індикаторів кризових явищ та загрози банкрутства підприємства за функціональним спрямуванням

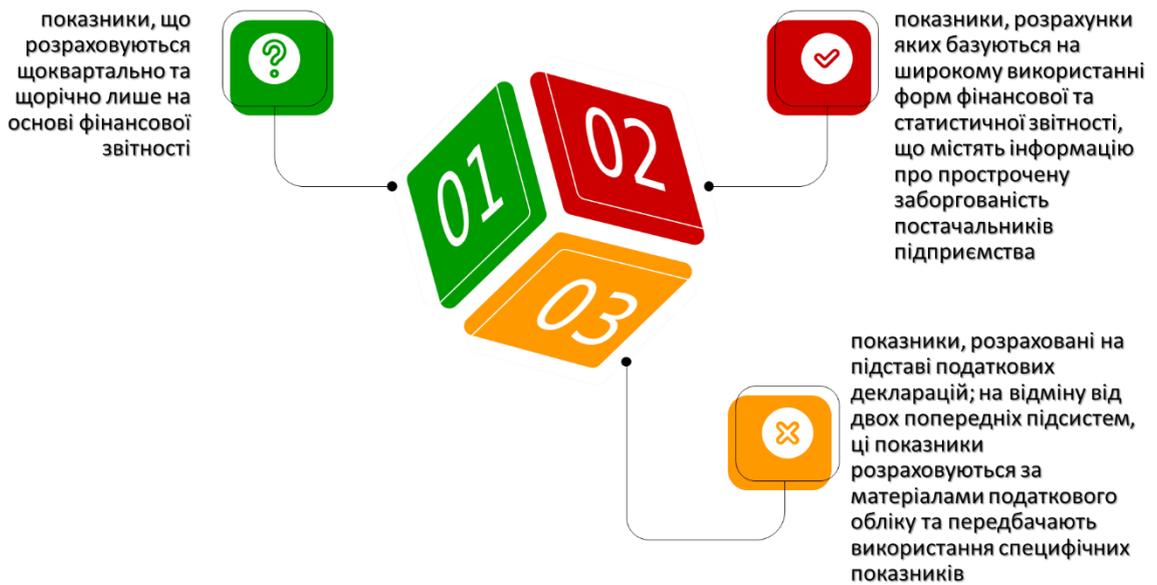


Рисунок 3.3 – Система показників
фундаментальної діагностики кризових явищ

Відповідно до функціонального спрямування індикатори кризи можна згрупувати в чотири групи, що відображають [53-56]:

- стан ліквідності;
- структура капіталу;
- обіговість капіталу;
- рентабельність.

Показники в кожній групі досить різноманітні. Крім того, різні дослідження пропонують різні назви для одного і того ж показника (з однаковим алгоритмом) і різні алгоритми розрахунку (за використання однакової назви).

Індикатори ризику банкрутства поділяються на поточні індикатори та індикатори майбутнього (перспективні).

Визначаючи поточні показники ризику банкрутства, можна оцінити ймовірність невиконання фінансових зобов'язань (задоволення вимог кредиторів) через високу забезпеченість активів підприємства та можливість порушення судових процесів. (з боку кредиторів) через наявність простроченої заборгованості. Майбутні показники оцінюються на основі фінансових умов,

таких як наявність або відсутність позик за попередні періоди, які вже були погашені, поточний рівень збитків і часткове виснаження власного капіталу. До індикаторів цієї групи належать індикатори, які мають критичне значення (або мінімальне еталонне значення). Якщо рівень цих характеристик нижче критичного (або контрольного) рівня, поточний стан бізнесу діагностується як ненадійний, а поточний рівень ризику банкрутства високий.

Можна оцінити майбутні рівні ризику банкрутства, вивчивши динаміку структури капіталу, доходу та прибутковості за кілька періодів часу. Тривала тенденція до зниження цих показників свідчить про те, що загроза корпоративного банкрутства зростає та може реалізуватись у майбутньому. Порівнявши абсолютне значення показника із середньогалузевим, можна визначити, як швидко може виникнути «загроза банкрутства».

Фінансові аналітики, менеджери та кризові експерти розробляють практичні наукові методи діагностики ризику кризи та банкрутства, коли це необхідно.

У роботі пропонуємо підхід до діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства, котрий наведено на рис. 3.4.

На практиці розрізняють базові (відомі) та авторські (комерційні) методи [60].

Базові (загальновідомі) підходи широко висвітлені у спеціальній фаховій літературі, використовуються в дослідницькій роботі, інші є комерційною таємницею розробників або власників цих методів.

Залежно від спрямованості дослідження (функціонального значення оцінюваних показників) методичні підходи до діагностування можуть бути зосереджені на вивченні таких сфер діяльності підприємства [59, 61]:

- фінансовий та майновий стан;
- результати господарювання підприємства за основними видами діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна);
- організація управління компанією;



Рисунок 3.4 – Алгоритм діагностування кризових явищ та загрози банкрутства підприємства

- ресурсний потенціал бізнесу;
- комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників для різних сторін бізнесу: наприклад, ресурси, клієнти, фінансові складові, управлінські).

Комбінований підхід є найбільш ефективним і своєчасним, оскільки дозволяє узагальнити вплив усіх і окремих факторів на виникнення і розвиток кризових явищ. Використання лише фінансових показників у корпоративній звітності лише характеризує поточну ситуацію на певний момент часу, але не може визначити основні причини.

Поєднання економічно-фінансових показників доцільніше навіть у разі експрес-діагностики.

Вибір методів і моделей визначення кризового стану підприємства здійснюється виходячи з поставлених цілей і тем, предмета аналізу,

характеристик діяльності та потенціалу підприємства і базується на уникненні ризику (мінімізації ризику).

Проведемо експрес-діагностику фінансового стану діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Структура загального капіталу за період 2020-2022 років показує наявність власного капіталу та короткострокової заборгованості (рис. 3.5).

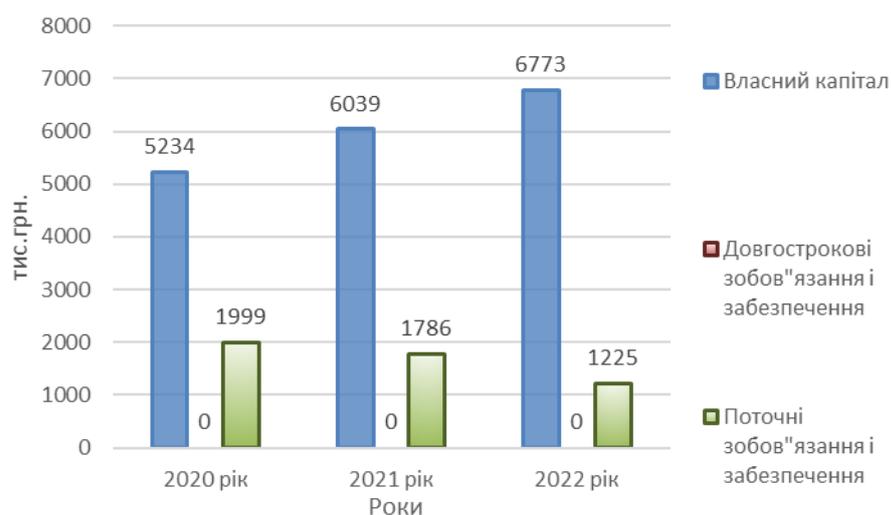


Рисунок 3.5 – Загальна динаміка капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

Власний капітал становить 5 234 тис. грн і становить значну частину структури балансу – у 2020 році 72,36%, 6039 тис. грн. або 77,18% у 2021 році, або 6773 тис. грн. у 2022 році, що становитиме 84,68% (див. табл. А.2, додаток А). Збільшення питомого власного капіталу протягом досліджуваного періоду відбувається за рахунок зменшення заборгованості підприємства. Банки та інші інвестори вважають таку ситуацію прийнятною, оскільки свідчить про низький фінансовий ризик при погашенні боргу.

Згідно таблиці А.2 КП «Полтава-Сервіс» у своїй діяльності використовує поточні кредитні кошти. З 2020 по 2021 рік сума короткострокової заборгованості зросла і досягла 1 млн 786 тис. грн. Якщо порівнювати з

початковою вартістю 1 999 тис.грн., у період 2021-2022 років спостерігалася подальша тенденція до зниження цього показника: короткострокова заборгованість зменшилася додатково на 560 тис. грн. (або -31,4% до значення 2021 року). Загалом тенденція до скорочення короткострокової заборгованості є позитивною, що свідчить про те, що борг компанії ефективно виплачується.

Протягом досліджуваного періоду з 2020 по 2022 рік баланс компанії був неліквідним, а сума найстрокових поточних зобов'язань значно перевищувала вартість найбільш ліквідних активів компанії (Додаток А, Таблиця А.3). Це є негативним моментом для керівництва підприємства, оскільки це погіршить платоспроможність підприємства найближчим часом.

Підсумовуючи, слід зазначити, що протягом усього досліджуваного періоду пасивна частина підприємств переважає над активною частиною першої групи. Це свідчить про неліквідність компаній цієї групи активів за останні три роки. Ця тенденція негативно впливає на фінансову стабільність компанії, оскільки знижує її здатність виконувати майбутні фінансові зобов'язання. Порівняно з другою та третьою групами пасивів друга та третя групи активів є домінуючими. Це свідчить про можливість збалансування короткострокових зобов'язань за рахунок власних ліквідних активів. З таблиці А.4 (див Додаток А) показує, що оборотних активів недостатньо для відновлення фінансової стабільності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, що свідчить про неприйнятну фінансову ситуацію за цією характеристикою.

Підсумовуючи, порівнюючи першу групу активів і першу групу пасивів за весь період дослідження, можна відзначити переважання пасивних елементів. Це свідчить про недостатню ліквідність компаній цього сегмента протягом останніх трьох років. Така ситуація є негативною для функціонування підприємства, оскільки підвищує ризик того, що підприємство не зможе виконати свої фінансові зобов'язання в майбутньому. Порівняння другої та третьої груп активів з відповідними групами пасивів виявляє переважання

активів. Це свідчить про можливість заліку короткострокової заборгованості за рахунок оборотних активів підприємства. Однак інформація в таблиці А.4 (Додаток А) показує, що поточних активів компанії недостатньо для відновлення ліквідності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі, що впливає на її фінансовий стан, який може класифікуватися як незадовільний згідно з цим стандартом .

Даний висновок підтверджується при аналізі показників фінансової стійкості (додаток А, табл. А.5): всі три показники, котрі характеризують достатність коштів для формування запасів та витрат підприємства, мають позитивне значення та загальну тенденцію до зростання, що свідчить про відсутність кризових явищ в діяльності підприємства. За трикомпонентним показником фінансової стійкості тип стійкості підприємства можна охарактеризувати як абсолютний.

Аналіз показників платоспроможності (табл. 3.1) та фінансової структури (табл. 3.2) лише підтвердив зроблені вище висновки.

Таблиця 3.1 – 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

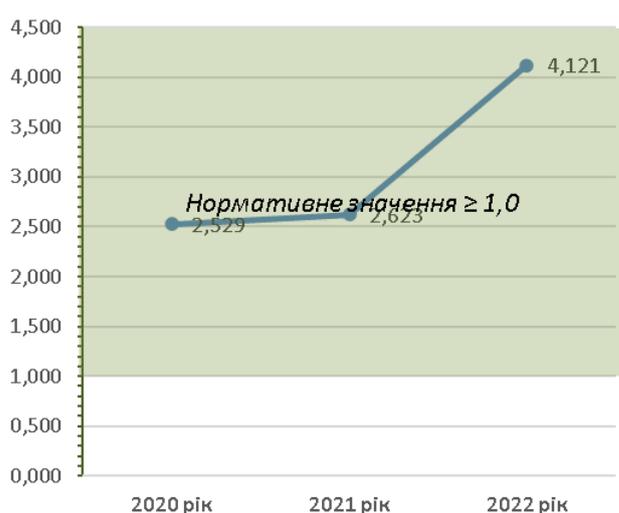
Коефіцієнт загальної ліквідності, який вказує на співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань, у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 1,499 пункту, а порівняно з 2020 роком цей показник збільшився на 1,592 пункту. Зазначене значення перевищує стандартне значення, яке має

Таблиця 3.2 – Аналіз показників фінансової структури капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр. (станом на кінець року)

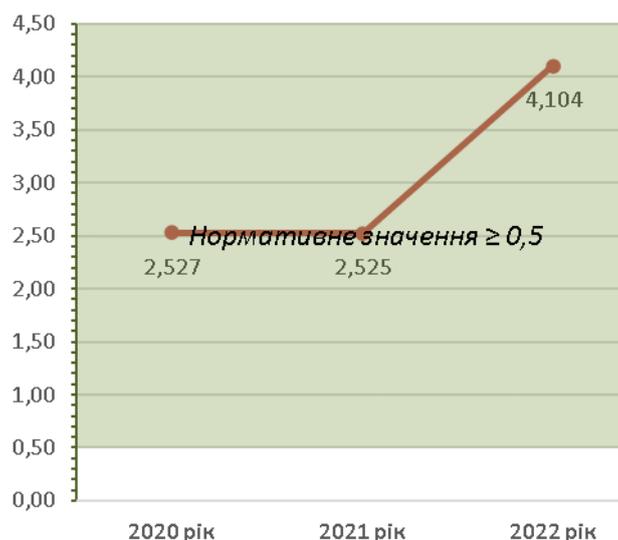
Найменування показника	Рекомендоване (нормативне) значення	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021
1. Наявність власних коштів підприємства в обороті	Зростання	3057	2897	3824	-159,8	927,0
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	≥0,1	0,605	0,619	0,757	0,014	0,139
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

бути більше 1. Згідно з розрахунками, зазначений показник перевищить критичне значення в період 2020-2022 років (див. рис. 3.6).

Порівняно з 2021 роком коефіцієнт швидкої ліквідності у 2022 році знизився на 1,58, але порівняно з 2020 роком зріс на 1,577. Стандартне значення цього показника становить 0,5 або вище. Значення коефіцієнта протягом досліджуваного періоду завжди вище нормативного значення, що свідчить про недостатність обсягу середньострокових і високоліквідних короткострокових активів порівняно з короткостроковими зобов'язаннями. Проте у 2022 році спостерігається тенденція до зниження цього коефіцієнта, що є негативним і може становити загрозу для фінансової стабільності компанії.



а) загальний коефіцієнт ліквідності



б) коефіцієнт швидкої ліквідності



в) коефіцієнт абсолютної ліквідності

Рисунок 3.6 – Динаміка показників ліквідності КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Для досліджуваної компанії показник абсолютної ліквідності вище норми, що свідчить про значний профіцит. Це говорить про наявність надлишку ліквідних короткострокових активів, які можуть погасити короткострокову заборгованість.

Проаналізувавши показники фінансової структури капіталу (див. табл. 3.2), можна зробити наступні висновки.

Обсяг власних оборотних коштів у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 159,8 тис. гривень та збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 927,0 тис. гривень. Позитивне значення цього показника свідчить про

те, що підприємство має достатньо власних обігових коштів і не потребує залучення додаткових коштів для покриття дефіциту та сприяння позитивній динаміці діяльності.

Коефіцієнти покриття оборотних активів самофінансування у 2020, 2021 та 2022 роках становили 0,605, 0,619 та 0,757 відповідно. Значення, що перевищують 0,1 або рівні 0,1, вважаються стандартними. Результуюче значення цього коефіцієнта значно перевищує рівень управління, що вказує на здатність підприємства залучати ліквідні кошти за свій рахунок.

У 2021 році маневровість оборотного капіталу зросла на 0,003 процентного пункту порівняно з попереднім роком. В наступному році цей показник збільшився до +0,001 в 2021 році і +0,004 в 2020 році відповідно. Зниження цього показника є позитивним для керівництва компанії, але в цьому бізнесі спостерігається протилежний ефект. Така ситуація може призвести до втрати здатності покривати резерви за рахунок власних коштів, виникнення проблем для подальшого розвитку компанії, збільшення потреби в запозиченнях, в деяких випадках втрати коштів.

Маневровість власних оборотних коштів досить низька: 0,297, 0,220 і 0,230 у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно, але загалом цей показник зростає.

Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами до запасів у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився на 774,02 пункту, а порівняно з 2021 роком – на 64,28 пункту. Поточна тенденція свідчить про зниження рівня фінансових резервів з довгострокових джерел, оскільки збільшення цього показника є позитивним для менеджменту компанії.

Коефіцієнт покриття запасів в 2022 році знизився на 774,02 процентного пункту в порівнянні з 2020 роком, тоді як в порівнянні з 2021 роком цей показник знизився на 64,28 процентного пункту. Зниження рівня цього показника в досліджуваній період негативно позначається на функціонуванні підприємства і свідчить про зниження здатності підприємства залучати капітал за рахунок довгострокових фінансових ресурсів.

Коефіцієнти економічної незалежності у 2020, 2021 та 2022 роках становили 0,724, 0,772 та 0,847 відповідно. Типові значення для цього

показника знаходяться в діапазоні від 0,4 до 0,6 дек. Протягом усього періоду дослідження значення цього показника перевищує рівень управління, що свідчить про позитивну тенденцію до зростання і зниження фінансового ризику.

У 2020, 2021 та 2022 роках коефіцієнт маневреності власного капіталу становив відповідно 0,584, 0,48 та 0,565. Це позитивно впливає на діяльність підприємства, оскільки значення показника вище за нормативне (більше 0,5) у 2020 та 2022 роках та свідчить про те, що власні фінансові ресурси достатні для фінансування як необоротних активів, так і частини оборотних активів. Однак зменшення цього показника у 2022 році порівняно з 2020 роком, а також його невідповідність нормативному рівню у 2021 році можуть свідчити про можливу негативну тенденцію.

Показник фінансової стабільності вважається нормальним, коли його значення дорівнює 1. Протягом 2020-2022 рр. отримані значення цього показника виявилися суттєво вищими за порогове значення. Коефіцієнт фінансової стійкості, який повинен знаходитися у діапазоні від 0,7 до 0,9, склав 2,618, 3,382 та 5,529 у відповідних роках. Такий рівень відповідності нормі свідчить про низький ризик втрати платоспроможності у 2020-2022 рр. та гарні перспективи функціонування підприємства, враховуючи тенденцію значного зростання цього показника.

З урахуванням наведених у пункті 1.3 методик проведемо прогнозування ймовірності банкрутства КП «Полтава-сервіс» ПМР з огляду на існуючі проблеми з його платоспроможністю, фінансовою стійкістю, фінансовою структурою та ліквідністю (табл. 3.3).

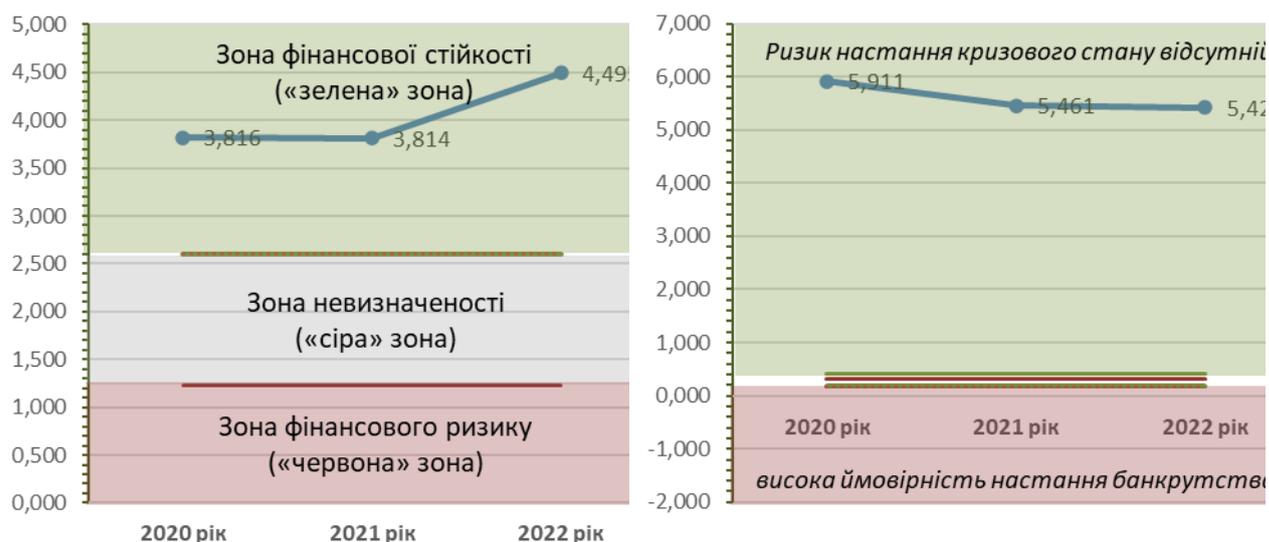
Отримані під час експрес-діагностики деякі незадовільні показники не завадили визначити, що за всіма трьома моделями підприємство перебуває в області абсолютної безпеки щодо ймовірності настання кризового стану банкрутства: всі розрахункові значення показника з протягом 2020-2022 рр. значно перевищують пороговий рівень (рис. 3.7). Більше того, спостерігається значний розрив між розрахунковим значенням та пороговим рівнем, що вказує на безризикову зону (в 1,4-1,8 рази за моделлю Альтмана, в 13-14 разів за моделлю R та від 5 до 80 разів за моделлю О.Терещенка).

Таблиця 3.3 – Застосування моделей оцінювання ймовірності настання кризового стану на підприємстві для КП «Полтава-сервіс» ПМР, 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна показника		
	2020	2021	2022	2021 – 2020	2022 – 2021	2022 – 2020
<i>Модель Альтмана</i>						
x_1	0,688	0,647	0,615	-0,041	-0,032	-0,073
x_2	0,018	-0,036	0,100	-0,054	0,136	0,081
x_3	0,070	0,006	0,107	-0,064	0,100	0,037
x_4	2,579	2,978	4,256	0,399	1,277	1,677
x_5	2,011	2,115	1,854	0,104	-0,261	-0,157
z	3,816	3,814	4,495	-0,002	0,680	0,678
Якісна характеристика	зона фінансової стійкості	зона фінансової стійкості	зона фінансової стійкості	x	x	x
<i>Модель R</i>						
x_1	0,688	0,647	0,615	-0,041	-0,032	-0,073
x_2	0,026	-0,048	0,123	-0,074	0,171	0,097
x_3	2,011	2,115	1,854	0,104	-0,261	-0,157
x_4	0,023	-0,039	0,068	-0,063	0,107	0,044
z	5,911	5,461	5,420	-0,449	-0,041	-0,491
Якісна характеристика	ризик відсутній	ризик відсутній	ризик відсутній	x	x	x
<i>Модель О.Тереценка</i>						
x_1	7,197	8,413	9,742	1,216	1,329	2,545
x_2	3,579	3,978	5,256	0,399	1,277	1,677
x_3	0,018	-0,036	0,100	-0,054	0,136	0,081
x_4	29,730	-0,455	2,206	-30,185	2,661	-27,524
x_5	0,000	0,037	0,024	0,037	-0,013	0,024
x_6	2,791	2,825	2,289	0,034	-0,535	-0,501
z	160,197	10,598	27,297	-149,599	16,699	-132,900
Якісна характеристика	ризик відсутній	ризик відсутній	ризик відсутній	x	x	x

Також використаємо для аналізу багатовимірну модель Бівера. Відомий фінансовий аналітик Вільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінювання фінансового стану компанії з метою визначення ймовірності банкрутства – п'ятифакторну модель, що містить такі показники (табл. 3.4):

- рентабельність активів;
- частка залучених коштів у пасивах;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;



а) z-коефіцієнт Альтмана



б) z-коефіцієнт моделі R

Рисунок 3.7 – Динаміка z-коефіцієнтів моделей оцінювання ймовірності настання кризового стану КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

в) z-коефіцієнт моделі О.Терещенка

Таблиця А.23 – Застосування багатofакторної моделі Бівера для оцінювання ймовірності настання кризового стану на КП «Полтава-сервіс» ПМР, 2020-2022 рр.

Найменування показника	Ідентифікація стану підприємства на основі значення показника			Значення показника для КП «Полтава-сервіс» ПМР		
	Успішні	За 5 років до банкрутства	За рік до банкрутства	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт Бівера	0,4...0,17	0,17...-0,15	<-0,15	0,301	0,188	0,992
2. Рентабельність активів (капіталу)	6-8	4	-22	7,00	0,85	10,69
3. Фінансовий леверидж, %	<30	<50	<80	27,94	25,14	19,03
4. Частка чистого оборотного капіталу в активах	<0,4	<0,3	<0,06	0,426	0,385	0,483
5. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	<3,2	<2	<1	2,529	2,623	4,121

– коефіцієнт Бівера (відношення суми чистого прибутку та амортизаційних відрахувань до позикових коштів).

Рентабельність активів, розрахована як відношення чистого прибутку до загальної суми активів, виражена у відсотках, для КП «Полтава-сервіс» ПМР становить 7,0% у 2020 році, 0,85% у 2021 році та 10,69% у 2022 році, що за якісною шкалою у 2020 та 2022 рр. відповідає рівню успішних підприємств. Крім того, значення даного показника має середню тенденцію до зростання, що, безумовно, є позитивним моментом в діяльності підприємства.

Аналогічна ситуація виникає при розгляді значень показника фінансового левериджу, який розраховується як сума довгострокових і короткострокових зобов'язань, поділена на активи. Цей показник для фінансово стійких компаній становить менше 30%. Водночас діяльність для КП «Полтава-сервіс» ПМР характеризується значеннями в інтервалі 19,03...25,14% із яскраво вираженою тенденцією до зниження. Такій рівень свідчить про фінансову стабільність та малоімовірне банкрутство протягом найближчих років.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, розрахований як відношення вартості оборотних активів до суми довгострокових і короткострокових зобов'язань, має бути менше або дорівнювати 3,2. Однак у випадку досліджуваного підприємства отримані значення відповідають пороговому рівню успішних підприємств лише у 2020-2021 рр. та мають чітко виражену тенденцію до зростання, що дозволяє вважати компанію фінансово нестабільною.

Частка чистого оборотного капіталу в активах розраховується як різниця між власним капіталом і необоротними активами, поділена на активи. Значення, отримані для КП «Полтава-сервіс» ПМР, вказують на негативну динаміку, тому що їх рівень не просто менший за 0,06, а й протягом 2020-2021 рр. взагалі має від'ємне значення. Така ситуація відповідає графі «рік до банкрутства». Компанія повинна зосередитися на цій проблемі з метою запобігання та підвищення платоспроможності.

Проте найкращим показником для оцінювання фінансового стану, на думку Бівера, є відношення вільного грошового потоку до суми зобов'язань.

Проаналізуємо коефіцієнт Бівера, розрахований як сума чистого прибутку і амортизаційних відрахувань, поділена на суму довгострокових і короткострокових зобов'язань. Значення цього коефіцієнта для фінансово стійких компаній має бути в межах від 0,4 до 0,17. Коефіцієнт Бівера для КП «Полтава-сервіс» ПМР становить 0,256-0,333, що дозволяє охарактеризувати діяльність підприємства як успішну.

Вважаємо за доцільне використати для аналізу модель дискримінантного аналізу Кл. Беєрмана, котрий, будучи професором Мюнстерського університету (штат Коннектикут) вперше застосував її у 1976 році в Німеччині. Дана методологія була розроблена на основі емпіричних досліджень 21 групи компаній, половина з яких була збитковою і пережила фінансову кризу. Основні параметри функції Беєрмана та розрахунок складових для КП «Полтава-сервіс» ПМР наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Застосування моделі дискримінантного аналізу Кл. Беєрмана для оцінювання ймовірності настання кризового стану на КП «Полтава-сервіс» ПМР, 2020-2022 рр.

Найменування показника	Вага	Значення показника для КП «Полтава-сервіс» ПМР		
		2020	2021	2022
X1 = Позичковий капітал / валюта балансу	+0,077	0,279	0,251	0,190
X2 = Чистий прибуток / валюта балансу	+0,813	0,018	-0,036	0,100
X3 = Чистий прибуток / позичковий капітал	+0,124	0,066	-0,143	0,524
X4 = Чистий прибуток / чиста виручка від реалізації	-0,105	0,009	-0,017	0,054
X5 = Cash-flow / позичковий капітал	-0,063	0,301	0,188	0,992
X6 = Чиста виручка від реалізації / валюта балансу	+0,061	2,011	2,115	1,854
X7 = Запаси / Чиста виручка від реалізації	+0,268	0,000	0,000	0,001
X8 = Сума амортизації / Вартість основних засобів на кінець періоду	+0,217	0,633	0,489	0,547
X9 = Введені основні засоби / Сума амортизації	+0,012	1,651	0,332	2,568
X10 = Заборгованість за банківськими позичками / Позичковий капітал	+0,165	–	–	–
Зважена сума (Z-показник)	x	0,325	0,212	0,423

Беерман пропонує інтерпретувати отримане значення інтегрального показника наступним чином (прогнозний період становить 1 рік):

$Z > 0,32$ – підприємство перебуває під загрозою банкрутства;

$0,32 > Z > 0,236$ – неможливо чітко ідентифікувати, потребує додаткового якісного аналізу;

$Z < 0,236$ – підприємству не загрожує банкрутство.

Таким чином, незважаючи на деяке погіршення ситуації у 2021 році, оцінювання імовірності настання кризового стану банкрутства КП «Полтава-сервіс» ПМР за всіма моделями засвідчила перебування підприємства в зоні абсолютної безпеки: всі розрахункові значення показника z протягом 2020-2022 рр. значно перевищують пороговий рівень. Це дозволяє зробити висновок, що КП «Полтава-сервіс» ПМР не ризикує збанкрутувати найближчим часом, проте наявні певні слабкі сторони в її діяльності, пов'язані із ліквідністю та платоспроможністю, не вирішення та заглиблення яких може призвести таки до настання кризового стану на підприємстві.

3.2. Формування системи заходів щодо запобігання появи кризових явищ в діяльності підприємства

Умови економічної кризи та політичної нестабільності надають великого значення ліквідності та платоспроможності підприємства. Для успішності в таких умовах компаніям потрібно систематично вдосконалювати фінансово-економічні показники. Управління ліквідністю та платоспроможністю становить важливу частину сучасного управління капіталом підприємства.

Оцінювання платоспроможності дозволяє визначити ефективність управління фінансами підприємства.

В свою чергу управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства спрямоване на досягнення оптимального рівня обох показників, що сприяє стабілізації його діяльності та більш ефективному розвитку. Забезпечення поставлених цілей можливе шляхом вирішення таких завдань:

– діагностування рівня ліквідності та платоспроможності;

- аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ліквідність і платоспроможність компанії;
- управління активами за строками;
- управління витратами фінансових ресурсів, що використовуються для забезпечення ліквідності та платоспроможності;
- виконання прогнозу потреби в ліквідності [62].

На нашу думку, управління ліквідністю та платоспроможністю стосується процесу прийняття та впровадження управлінських рішень для своєчасного та повного виконання фінансових зобов'язань перед усіма зацікавленими сторонами за допомогою наявних платіжних засобів. Це необхідно, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства як у поточному, так і в майбутньому.

Концептуальні підходи до раціонального управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства мають бути підґрунтовані на основних завданнях фінансового управління та загальних принципах діяльності підприємства.

Основні принципи фінансового менеджменту, такі як системність, плановість, цільова спрямованість, стратегічна орієнтованість і варіативність, повинні бути основою для розробки політики щодо управління ліквідністю та платоспроможністю [63].

Сьогодні управління ліквідністю та платоспроможністю можна описати як систему, яка включає майже всі аспекти фінансового управління (див. рис. 3.9) [64].

Підбір відповідної стратегії управління запасами, грошовими коштами та дебіторською заборгованістю необхідний для вирішення тактичних завдань управління платоспроможністю, щоб максимізувати обсяг і структуру поточних активів (див. рис. 3.10). Обмежувальна або гнучка стратегія є двома можливими підходами до вимірювання обсягу поточних активів відповідно до масштабу реалізації [65].

ПРИНЦИП ПЛАНОВОСТІ ТА СИСТЕМНОСТІ

- необхідність комплексного поєднання всіх напрямів, прийомів та методів фінансового менеджменту з метою підтримання фінансової рівноваги підприємства як в короткостроковому періоді (за рахунок збалансованого управління його грошовими потоками та підтримки достатньої ліквідності його оборотних коштів), так і в довгостроковому періоді (за рахунок формування ефективної політики фінансування господарської та інвестиційної діяльності і оптимізації структури капіталу), що є головною умовою постійної платоспроможності.

ПРИНЦИП ЦІЛЬОВОЇ СПРЯМОВАНOSTІ

- завдання оптимізації грошового обігу на підприємстві може стати пріоритетним у випадку, коли в поточній фінансово-господарській діяльності намітилися проблеми з технічною платоспроможністю і потрібно вживати серйозні заходи щодо прискорення оборотності коштів та підвищення ліквідності його активів

ПРИНЦИП СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТОВАНOSTІ

- тактичні задачі підтримки платоспроможності підприємства повинні вирішуватися з урахуванням стратегії його довгострокового розвитку, що передбачає упереджуваче управління грошовими потоками з метою забезпечення такої структури активів, яка б позитивно впливала на його інвестиційний розвиток

ПРИНЦИП ВАРІАТИВНОСТІ

- необхідно прогнозувати різноманітні варіанти розміщення грошових коштів з метою пошуку таких альтернатив, які дозволяють оптимально поєднати задачі забезпечення ліквідності та платоспроможності з досягненням належної прибутковості активів при допустимому рівні ризику

Рисунок 3.8 – Принципи, на яких базується побудова політики управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства

Джерело: складено за [63].



Рисунок 3.9 – Складові управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства

Джерело: складено за [64].

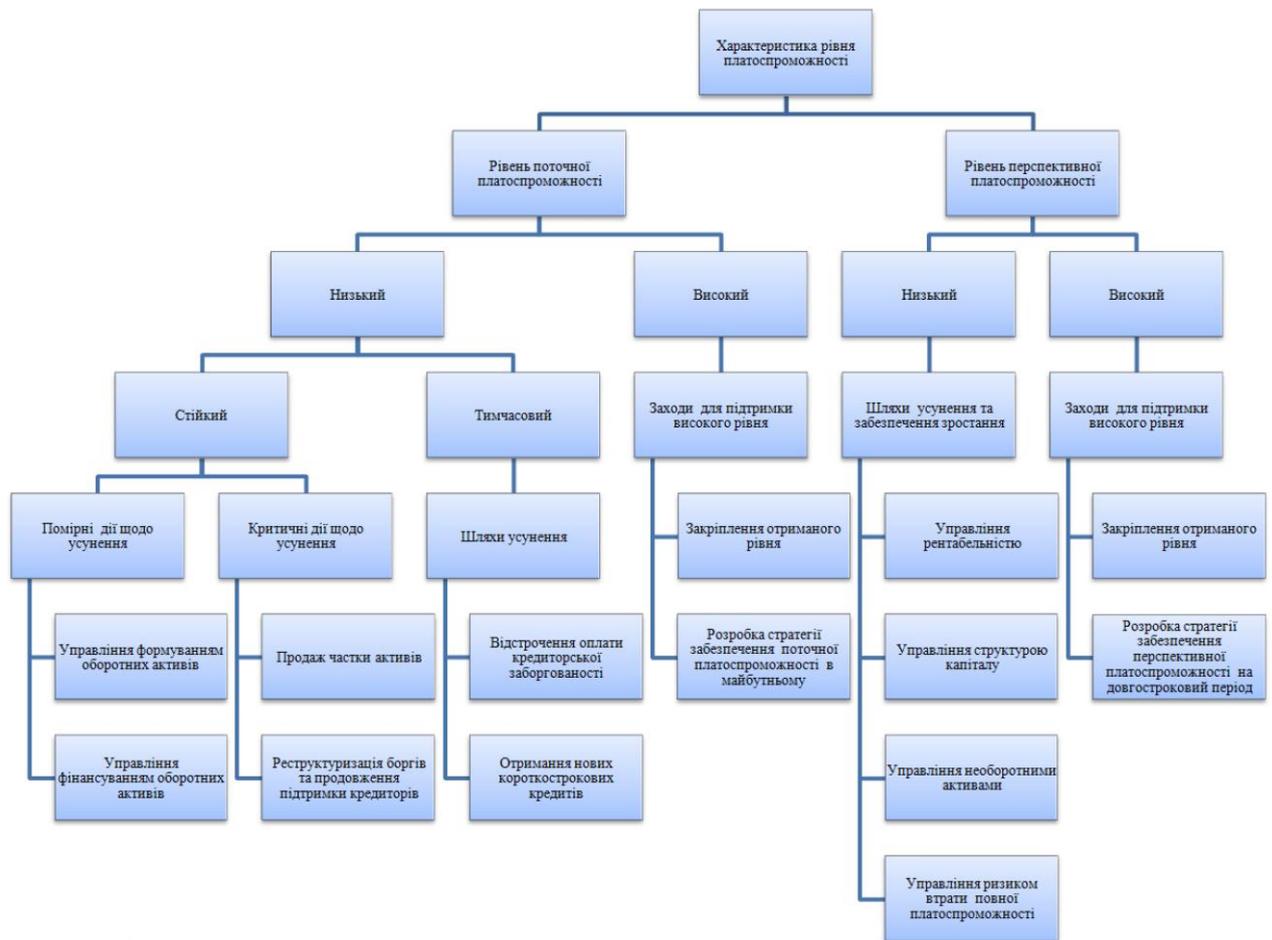


Рисунок 3.10 – Характеристика рівня платоспроможності та узгодження подальших дій керівництва

Компанія використовує обмежувальну стратегію, щоб зменшити обсяг оборотних активів, не створюючи додаткових резервів і дотримуючись суворої дисципліни в розрахунках з постачальниками. Це зменшує витрати на утримання активів і зменшує ризик збитків. Але такий підхід обмежує можливості компанії збільшити прибуток, розширюючи свою компанію та швидко адаптуючись до змін ринку. Оскільки великі компанії можуть мати низький рівень ліквідності та поточної платоспроможності через мінімізацію оборотних активів, ця стратегія може бути ефективною у політиці управління платоспроможністю лише для компаній, які мають невеликий обсяг короткострокових зобов'язань [64].

Наша думка полягає у впровадженні гнучкої тактики, спрямованої на забезпечення високого відношення оборотних активів до обсягу продажів. Це означає, що компанія розширює елементи балансу, щоб адаптуватися до змін

ринкової кон'юнктури та збільшити обсяги продажів шляхом надання відстрочок платежів. До таких елементів відносяться грошові кошти, цінні папери, страхові та резервні запаси. За рахунок того, що це формує значну частину його довгострокових оборотних коштів, це покращує ліквідність і платоспроможність компанії. Тим не менш, такий підхід є дорогим, тому управління платоспроможністю, що випливає з цього, передбачає постійне пошук рішення між підвищенням ліквідності та платоспроможності та зменшенням рентабельності, пов'язаного зі зростанням витрат на формування та утримання оборотних активів.

Оскільки це впливає на формування та збільшення чистих оборотних активів, управління ліквідністю оборотних активів слід поєднувати з управлінням короткостроковими зобов'язаннями. Вибір того, як фінансувати ліквідні активи, також має важливе значення.

Щоб уникнути кризової ситуації, необхідно постійно аналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства та максимально використовувати всі вітчизняні та зовнішні механізми фінансової стабілізації. Для відновлення та підвищення платоспроможності підприємства можуть бути використані такі резерви:

1. Реалізація надлишкового обладнання, матеріалів, надлишків готової продукції.
2. Впровадження передової технології та автоматизація виробництва.
3. Збереження важливої ролі працівників у процесі реструктуризації компанії
4. Virішення задач, пов'язаних із енергоспоживанням.
5. Використання нових ефективних методів.
6. Збільшення валового прибутку за рахунок зниження витрат [62].

У деяких випадках доцільно відмовитися від певних видів діяльності, пов'язаної з обслуговуванням основного виробництва (наприклад, будівельних, ремонтних, транспортних послуг тощо), для зменшення витрат і підвищення ефективності, а також для співпраці зі спеціалізованими організаціями.

Збільшення власних фінансових ресурсів можна досягти шляхом:

- зменшення постійних витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу, ремонт основних засобів тощо;
- зниження змінних витрат за рахунок скорочення робочої сили та підвищення продуктивності праці;
- прискорення зносу обладнання та машин;
- продаж невикористаних товарів [64].

Крім того, для підприємства успішним буде реінжинірингувати бізнес-процеси, включаючи виробничу програму, матеріально-технічне забезпечення, організацію праці та оплату праці, підбір і розстановку персоналу, управління якістю продукції, інвестиційну та цінову політику, а також ринки збуту та покупки товарів.

Згідно з аналізом ліквідності та платоспроможності КП «Полтава-сервіс» протягом 2020-2022 років, очевидно, що основна проблема підприємства в цьому напрямку полягає в тому, що загальна вартість капіталу підприємства зменшується швидше, ніж вартість власного капіталу. У результаті питома вага власного капіталу знизилася з 42,3% у 2020 році до 37,0% у 2021 році. Тим не менш, рівень власного капіталу повністю покриває формування довгострокових активів, що зумовило позитивні значення чистого оборотного капіталу за останні три роки (рис. 3.11).

Основним напрямком зростання чистого оборотного капіталу є збільшення позитивного грошового потоку за рахунок зростання чистого прибутку, оскільки можливості підприємства щодо збільшення нарахованих сум амортизаційних відрахувань наразі обмежені.

Дана задача досяжна шляхом зростання чистого доходу від реалізації товарів (в ідеалі) при одночасному зниженні витрат підприємства.

Результати дослідження показують, що темпи зростання операційних витрат перевищують чистий дохід від реалізації. За даними дослідження, це може призвести до того, що компанія перейде в зону збиткової діяльності (рис. 3.12).

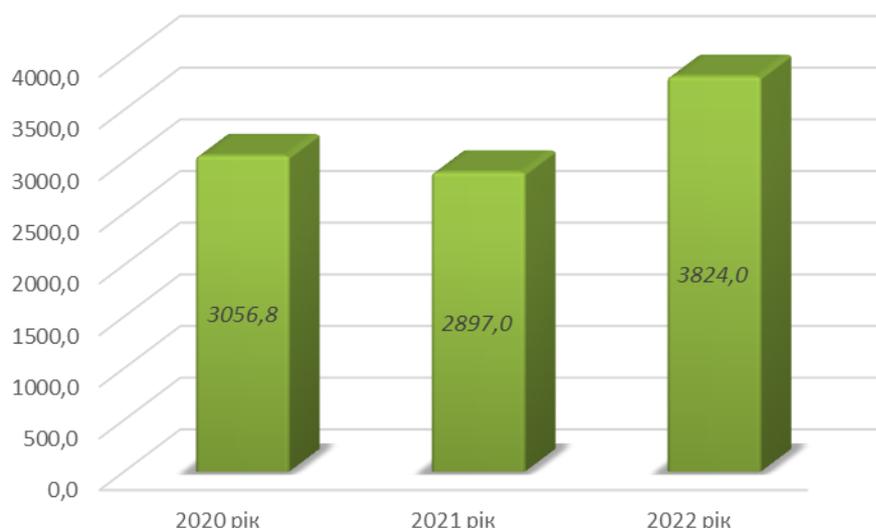


Рисунок 3.11 – Динаміка величини чистого оборотного капіталу КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.



Рисунок 3.12 – Співвідношення темпів зростання операційних витрат та чистого доходу від реалізації КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Як показало дослідження витрат підприємств, просто скорочення окремих витрат не є ефективним способом зменшення загальних витрат. Одним із варіантів є зменшення заробітної плати працівникам. Однак через обмеження економії та те, що це може бути лише тимчасовим, цей метод не є найбільш ефективним. Це може призвести до того, що працівники втратити інтерес до своєї роботи, що призведе до різкого зниження доходів підприємства.

Отже, у цій ситуації найкращим вирішенням є впровадження системи заходів, спрямованих на зростання доходів підприємства, не збільшуючи при цьому витрат.

Підприємство не може отримати вагомні інвестиції, оскільки воно належить до категорії малого підприємництва. У даний момент компанія повинна зосередитися на покращенні поточних бізнес-процесів.

Як показано в табл. 3.6, аналіз наявної кадрової політики компанії засвідчив, що вона має високий рівень руху персоналу. Одним із найважливіших елементів адміністрації та кадрової служби компанії є наймання та звільнення співробітників. Часта ротація персоналу негативно впливає на продуктивність, оскільки нові працівники зазвичай працюють менше, ніж ті, хто працював протягом певного періоду.

Таблиця 3.6 – Рух робочої сили на КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2022-2020	2022-2021
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	11	12	–	+9,1%
2. Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	1	1	4	у 4 рази	у 4 рази
3. Кількість працівників, які вибули, за рік, осіб	2	1	3	у 1,5 рази	у 3 рази
у т.ч.					
а) з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)					
б) з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін..)	2	1	3	+50%	у 3 рази
4. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу	0,083	0,083	0,333	у 4 рази	у 3,7 рази
5. Коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу	0,167	0,083	0,250	+50%	у 2,75 рази
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,250	0,167	0,583	у 2,33 рази	у 3,21 рази
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,167	0,091	0,250	+50%	у 2,75 рази

Спочатку погіршується якість роботи і виробництва, продуктивність праці знижується. Це відбувається через те, що працівники, яких хотіли звільнити, не працюють на повну потужність через брак досвіду та кваліфікації.

По-друге, зростають витрати на підготовку та перепідготовку персоналу. Крім того, негативний вплив кадрових змін позначається на стабільності колективу, організації трудової діяльності працівників і, отже, формуванні здорової атмосфери.

Розрахунок коефіцієнта обороту персоналу показує, що в 2020 році він становив 8,3%, так само як і в 2021 році. Проте вже у 2022 році цей показник зріс до 33,3%. Це свідчить про тенденцію до зростання кількості прийнятих працівників протягом трьох років, що були проаналізовані. Коефіцієнт обороту персоналу через вибуття також збільшився у 2022 році порівняно із 2020 роком в 1,5 рази і порівняно з 2021 роком в 2,75 рази, що свідчить про зростання кількості вибутих працівників у 2022 році. Коефіцієнт загального обороту персоналу показує відсоток прийнятих та звільнених співробітників у розрахунку на середньооблікову кількість. Цей показник також показав істотне зростання у 2022 році порівняно з 2020 роком на +133,33% і порівняно з 2021 роком на +221%. Коефіцієнт плинності персоналу у 2022 році склав 25,0%, що на 50% більше, ніж у 2020 році, і на 175% більше, ніж у 2021 році.

Аналізовані дані свідчать, що на КП «Полтава-сервіс» ПМР має стабільну кадрову політику, оскільки спостерігається відносно стабільне значення чисельності персоналу протягом трьох років. Проте коефіцієнти обороту персоналу (рис. 3.13) з кожним роком зростають, що є індикатором наявності певних проблем у кадровій роботі підприємства.

Однією з основних причин звільнення працівників за власним бажанням є незадоволення заробітною платою. Нестабільність заробітної плати призводить до мобільності працівників, особливо робітників, але й фахівці також відчують це.

Іншою значущою причиною є недостатнє нормування праці. У тих випадках, коли не враховується вдосконалення нормування та своєчасний

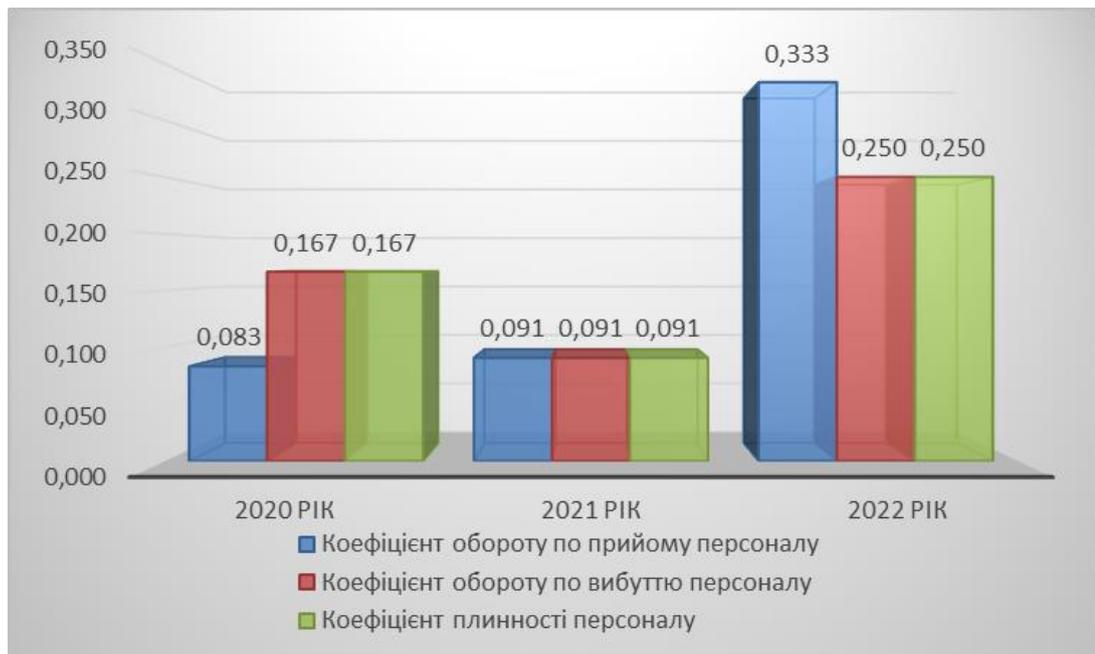


Рисунок 3.13 – Динаміка показників руху робочої сили
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

перегляд норм виробітку, виникають як вигідні, так і невигідні роботи.

Третьою основною причиною є незадоволення робочим середовищем. Це включає монотонний робочий день, шкідливі умови праці, надмірну фізичну навантаження тощо.

Умови життя мають певний вплив на мобільність робочої сили, зокрема через погану доступність транспорту та недостатню соціально-культурну інфраструктуру. Фактори, які призводять до звільнення молодих спеціалістів з роботи, включають незадоволеність професійною діяльністю, обмежені можливості для відпочинку та обмеження можливостей професійного та загального освітнього розвитку.

Ефективність кадрової політики в значній мірі залежить від того, наскільки дотримується працівниками внутрішнього трудового режиму, оскільки порушення, такі як прогули, або вживання алкоголю, можуть стати причиною призупинення або припинення їх трудового договору. Таким чином, керівництво відділу кадрів та адміністрація підприємства повинні приділяти особливу увагу профілактичній роботі з порушниками трудової дисципліни, звертаючись спочатку до заходів впливу, таких як обговорення на загальних

зборах колективу, позбавлення частково або повністю премій за винятком останнього заходу – звільнення з роботи.

Тобто причин плинності багато, і є різні конкретні способи її зниження. Деякі заходи можуть бути реалізовані компаніями за допомогою організаційних заходів, інші вимагають матеріальних витрат, треті вимагають впровадження відповідного нормативного законодавства.

Для аналізу кадрової політики КП «Полтава-сервіс» ПМР доцільно розрахувати такі показники, як показники продуктивності праці, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати, коефіцієнт повних витрат праці, зарплатомісткість продукції, рентабельність витрат на персонал, частка витрат на персонал у вартості продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінювання ефективності наявної кадрової політики на КП «Полтава-сервіс» ПМР за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Рік			Зростання, %	
	2020	2021	2022	2022-2020	2022-2021
<i>Вихідні дані:</i>					
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	101,7	92,1
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	14420,7	15920	14664,2	101,7	92,1
3. Чистий прибуток, тис. грн.	132,3	-270,9	788,1	595,7	-290,9
4. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	11	12	100,0	109,1
5. Фонд робочого часу, люд.-год.	24480	22440	24480	100,0	109,1
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6803,2	6925,1	7029,4	103,3	101,5
7. Фонд заробітної плати, тис. грн.	1110	1264	1500	135,1	118,7
8. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	2533,3	3127,5	3739,45	147,6	119,6
9. Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	4930,70	4869,30	4865,80	98,7	99,9
<i>Розрахункові показники:</i>					
10. Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	1201,72	1447,27	1222,02	101,7	84,4
11. Трудомісткість продукції, люд.-год / тис.грн.	1,698	1,410	1,669	98,3	118,4
12. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	12,992	12,595	9,776	75,2	77,6
13. Коефіцієнт повних витрат праці	1,698	1,410	1,669	98,3	118,4
14. Зарплатомісткість продукції, грн./грн	0,077	0,079	0,102	132,9	128,8
15. Рентабельність витрат на персонал, %	0,119	-0,214	0,525	440,8	-245,1
16. Частка витрат на персонал у вартості продукції, грн./грн	0,163	0,183	0,213	130,8	116,9

Отже, на підставі цих розрахунків можна зробити висновок, що спостерігається тенденція до зниження рівня продуктивності праці в цілому по підприємству. Наприклад, у 2022 році продуктивність праці персоналу становила 1222,02 тис. грн. на одну особу, що на 1,5% вище, ніж у 2020 році. Проте порівняно з показниками 2021 року вона впала на 15,6%. Це відбулося в умовах зростання трудомісткості продукції: у 2022 році цей показник збільшився майже на 18,5% в порівнянні з 2021 роком і склав 1,669 люд.-год на 1 тис. грн. виготовленої продукції.

Динаміка продуктивності праці персоналу зображена на рис. 3.13.

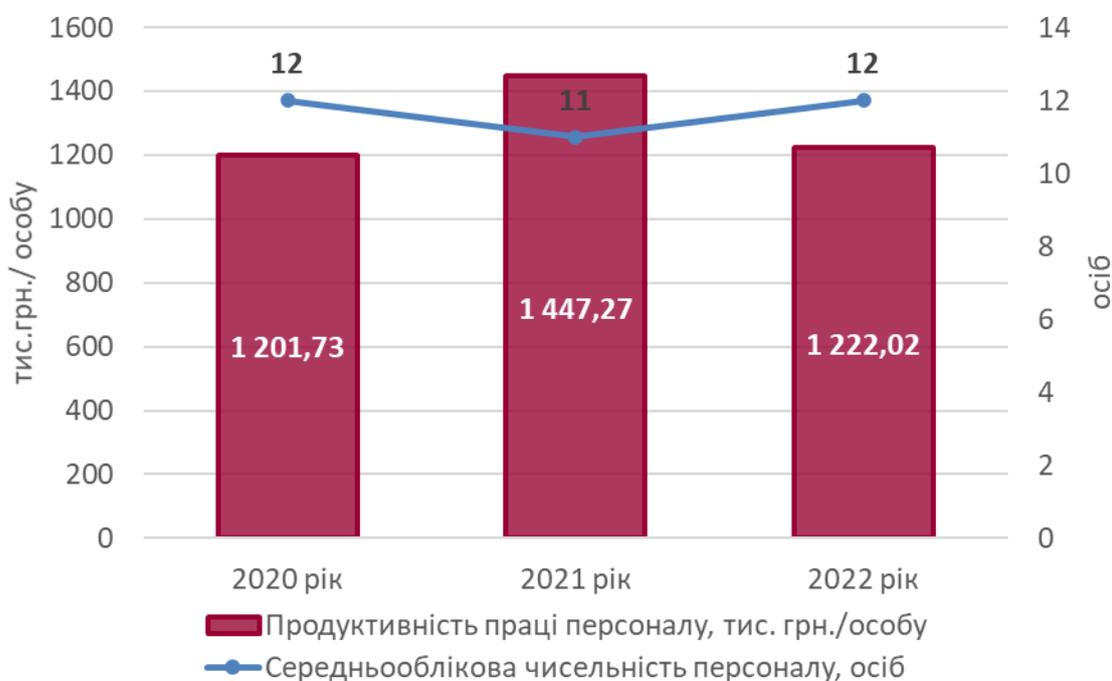


Рисунок 3.13 – Продуктивність праці персоналу
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Аналіз впливу вищевказаних факторів виявив, що кадрова політика КП «Полтава-Сервіс» ПМР у 2020 році була менш ефективною, ніж у 2021 році з точки зору продуктивності праці, а рівень цього показника демонструє зниження.

Динаміка віддачі від повної зарплати також свідчить про зниження ефективності кадрової політики в компаніях. Значення цього коефіцієнта

поступово знижувалося протягом досліджуваного періоду (див. рис. 3.14). Наприклад, у 2020 році цей показник впав до 12,99 грн/гривня, у 2021 році – до 12,59 грн/гривня і у 2022 році – до 9,78 грн/гривня. За трирічний період аналізу падіння цього показника становило 24,8%.

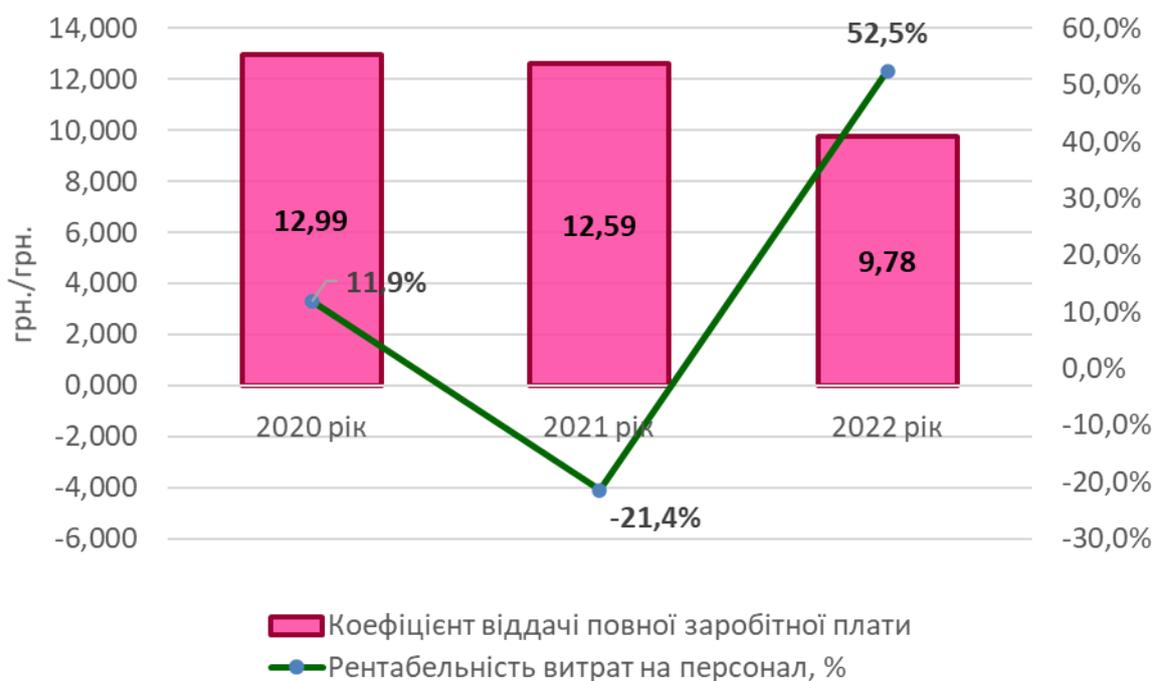


Рисунок 3.14 – Динаміка коефіцієнту віддачі повної заробітної плати та рентабельності витрат на персонал КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Динаміка показника зарплатомісткості продукції підтверджує попередній аналіз. У 2020 році цей показник становив 0,077 грн./грн., а в 2021 році – 0,079 грн./грн., а в 2022 році – 0,102 грн./грн.

Велике занепокоєння викликає те, що працівники стають менш зацікавленими у розвитку своєї професійної кар’єри чи підвищенні кваліфікації в певній компанії, що призводить до значної нестабільності робочої сили та поганих майбутніх перспектив, що може призвести до зниження ефективності роботи.

3.3. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Багато підприємств показали, особливо на основі накопиченого досвіду, що організація виробничих команд і забезпечення якісної кадрової політики є запорукою ефективності виробництва та конкурентоспроможності компанії.

З метою аналізу кадрової політики КП «Полтава-сервіс» ПМР було проведено опитування співробітників компанії з метою виявлення трудових проблем співробітників компанії.

Досліджуючи потенціал персоналу, ми зосередилися на ключових елементах потенціалу компанії. Це найкращий розгляд питань у сфері управління людськими ресурсами в антикризовому управлінні.

Опитування проводилося серед адміністраторів, керівників та співробітників. Всього в опитуванні взяли участь 12 осіб: 6 (50%) з офісних/керівних посад і 6 (50%) з виробничих посад. Основними методами збору інформації були анкетування та напівструктуроване інтерв'ю.

Спочатку респондентів запитували про їхню задоволеність професійним персоналом компанії. За результатами (рис. 3.15), 83,3% опитаних працівників висловили незадоволення, але лише 16,7% висловили задоволення якістю професійного персоналу.

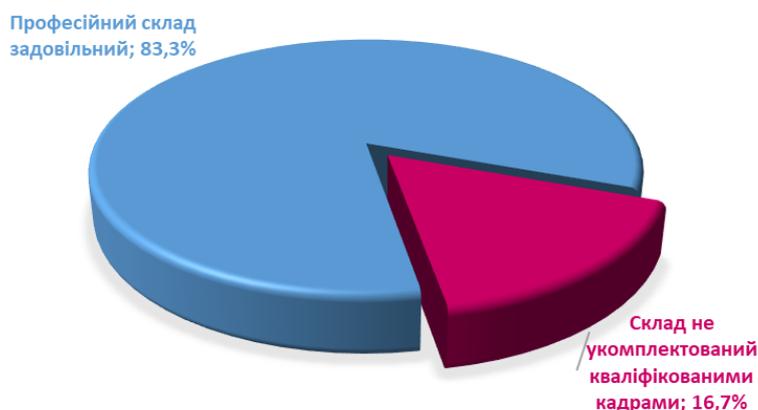


Рисунок 3.15 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо задоволеністю професійним складом підприємства

Для визначення причин незадоволеності професійним складом колективу фіксувалися думки працівників (рис. 3.16).

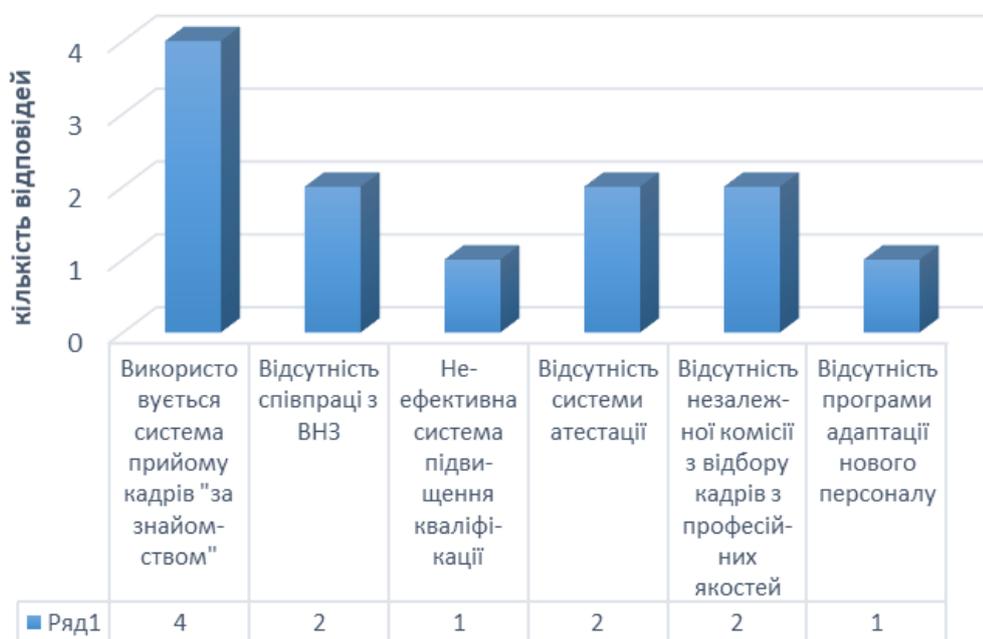


Рисунок 3.16 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо причин неукomплектованості професійним складом підприємства

На думку учасників опитування, основні проблеми компанії пов'язані зі складом персоналу за освітнім рівнем і процедурами відбору персоналу. Вони вважають, що компанії часто покладаються на прийом кандидатів, рекомендованих родичами або родичами керівників або членів керівництва. Крім того, коли вам потрібні професіонали з вищою освітою або спеціальними знаннями, буває важко знайти потрібних людей. Наш аналіз кадрових послуг показує, що більшість респондентів (91,7%) мають вищу освіту, а 8,4% мають другу професійну кваліфікацію. Зважаючи на ці дані, головне занепокоєння учасників дослідження викликало якість отриманого навчання та навички, які вони отримали під час навчання.

Згідно з аналізом складу працівників за стажем роботи, в КП «Полтава-Сервіс» ПМР більшість працівників (58,3%) мають стаж роботи на даному підприємстві більше 3 років, і такі вже працюють тут я найманий працівник. З

моменту заснування. Плинність кадрів також значна, більшість працівників мають від одного до двох років досвіду. Працівників з багаторічним досвідом звільняють рідко. Однак у даному випадку мова йде про висококваліфікованих спеціалістів, яких потребує підприємство. Згідно з результатами опитування, більше половини мали технічну освіту (91,7%), а 16,7% мали бізнес- або юридичну освіту. Ми також проаналізували рівень задоволеності внутрішньою системою винагороди та стимулювання праці (рис. 3.17).



Рисунок 3.17 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо причин незадоволеності системою мотивації праці на підприємства

Опрацьовані дані показують, що переважна більшість співробітників компанії незадоволені відсутністю систем мотивації та можливостей професійного розвитку. Вони також висловили бажання брати участь у прибутках компанії та отримувати більшу соціальну підтримку від своїх роботодавців.

Виходячи з цього, ми задали працівникам КП «Полтава-Сервіс» питання «Що ви думаєте про оптимізацію кадрової політики у вашій компанії?» і виявили, що різні групи співробітників оцінюють ситуацію по-різному. (Див. табл. 3.8).

Порівняно зі звичайними співробітниками, керівники, як правило, не

Таблиця 3.8 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо відношення колективу до оптимізації кадрової політики

Переважний фактор відношення	Група персоналу	
	Адміністративно-управлінський персонал	Робітники підприємства
Вороже	0	0
Байдуже	3	1
Люди проявляють увагу	0	2
Готовність підтримати нововведення	3	2
Підтримка активними діями	0	1

зацікавлені в оптимізації кадрової політики компанії, але можуть проявити активність, коли це необхідно (3 людини, 50%). Співробітники більше готові підтримати реструктуризацію (1 особа, 8,3%) і більш позитивно сприймають інновації (83,3%).

Через відсутність моральної підтримки та незацікавленості керівництва в оптимізації кадрової політики підприємства ставлення працівників до цього процесу є байдужим. Проте більшість працівників сприймають це нововведення позитивно і хочуть брати участь у його впровадженні. Для того, щоб дослідити, як підвищити мотивацію та продуктивність працівників, проведено аналіз основних стимулів працівників (рис. 3.18).

Високий рівень мотивації серед керівників та фахівців частково зумовлений сприятливою організацією праці (75%) та сталою підтримкою соціальних відносин у колективі (66,7%), а також можливістю отримання освіти та підвищення кваліфікації. Значний інтерес до високої заробітної плати виявляє 50% респондентів. Натомість, 58,3% співробітників виражають бажання мати соціальні вигоди, бонуси та премії як чинники мотивації. Цей факт свідчить про відсутність різноманітності в мотиваційних чинниках серед персоналу, що потенційно може призвести до низки проблем для підприємства у майбутньому. В першу чергу, такий стан речей ускладнює управління персоналом з огляду на обмежений діапазон стимулюючих факторів, які складно піддаються контролю. По-друге, під час кризових ситуацій керівництво підприємства може виявитися не в змозі забезпечити покращення у рівні



Рисунок 3.18 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо першорядних стимулів до праці

заробітної плати працівникам.

Також було встановлено, чи наявні конфлікти в колективі та які основні причини виникнення конфліктних ситуацій. На підприємстві існують конфліктні ситуації як закритого, так і відкритого типу, як показано на рис. 3.19. З цієї причини ми розглянемо причини, які призвели до цих конфліктів (рис. 3.20). Виявилось, що майже половина (25%) співробітників вважають, що особисті удари ліктів є причиною конфліктів між колегами. Кожен третій працівник (33,3%) вбачає, що керівництво поводить з ним несправедливо. Такий персонал не буде поблажливим або щедрим до працівників, які знайшли роботу через «знайомих».

На думку багатьох співробітників, працівники, найняті через традиційні канали, підлягають вищим вимогам до продуктивності при частковому виконанні завдань порівняно з колегами, найнятими «через знайомства». Крім того, навчання нових співробітників коштує великих грошей і відволікає їх від основних обов'язків, які вони повинні виконувати.

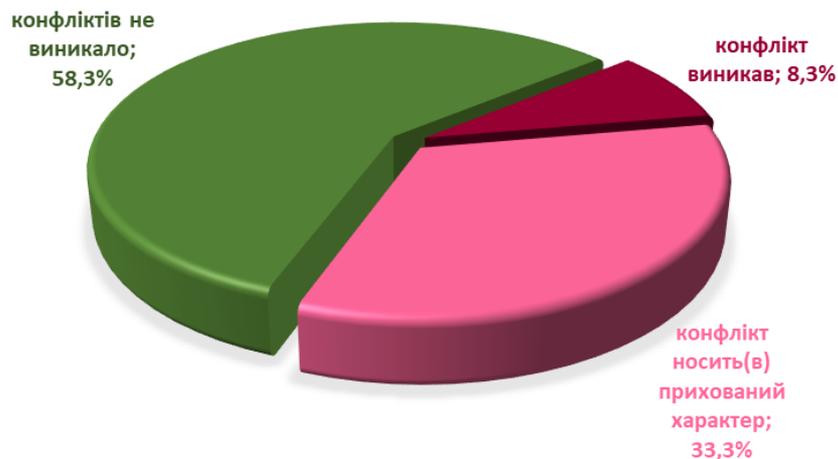


Рисунок 3.19 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо наявності конфліктних ситуацій у колективі



Рисунок 3.20 – Результати опитування працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР щодо причин виникнення конфліктів у колективі

Відповіді респондентів показують, що робоча атмосфера є надто напруженою, що не добре для компанії.

Крім того, слід зазначити, що існує певний конфлікт між робітниками та посадами, відповідальними за керівництво та управління. Робітники вважають, що керівництво спричиняє складну ситуацію в компанії, оскільки, на їх думку, деякі працівники влаштовуються на роботу через зв'язки, а не через свої

професійні здібності. Ці працівники не мають досвіду, що підвищує стрес для звичайних працівників.

Проведений аналіз виявив основні проблеми у сфері управління персоналом на КП «Полтава-сервіс» ПМР:

- недостатня кваліфікація працівників;
- використання неефективної системи «за знайомством» при залученні кандидатів на вакантні посади, а також невелике залучення випускників професійних навчальних закладів;
- недостатня увага до адаптації нових працівників та атестації персоналу;
- незадовільність працівників системою оплати праці;
- недостатня підтримка стимулів до більш результативної праці й самореалізації працівників;
- нестабільний соціально-психологічний клімат на підприємстві.

Управління кадровою політикою має важливе значення для успішної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Кожна організація розробляє й впроваджує свою функціональну політику, включаючи кадрову. Робота з персоналом не обмежується лише пошуком кандидатів і їх наймом. Ефективний процес управління персоналом має спрямовуватися на швидке вирішення будь-яких питань чи проблем у сфері кадрів. Однак для стабільного розвитку потрібно вирішити деякі проблеми.

Одна з головних проблем полягає в тому, що як керівництво, так і співробітники мають обмежене розуміння того, як працює компанія. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку бізнесу і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Такий стан в основному викликаний двома причинами. З одного боку, керівництво все ще розглядає людські ресурси як витрати, а не як основний ресурс, і грамотне управління та розвиток людських ресурсів визначає загальний успіх компанії. З іншого боку, керівники часто не розуміють мотивів дій персоналу. Менеджери зайняті вирішенням поточних проблем і планомірною реалізацією HR-стратегії, що ускладнює реалізацію найважливіших заходів, пов'язаних з працівниками компанії [66].

Незадоволеність працівників своєю роботою є ще однією проблемою. Зокрема, це стосується незадоволеності заробітною платою, умовами праці та структурою роботи (зокрема, часто доводиться працювати вдома або залишатися на роботі після закінчення роботи), наявність невирішених соціальних проблем (працівники втрачають всю місячну премію під час лікарняного періоду); відсутність умов для відпочинку (працівники отримують відпустку максимум до двох тижнів); байдуже ставлення керівництва, відсутність можливості зробити кар'єру (кожен працівник багато років займає «своє» місце). Отже, незадоволеність працівників пов'язана з невлаштованістю соціальної та сімейної сфери. Багато з перерахованих вище недоліків повинні бути усунені, щоб вирішити цю проблему.

На закінчення можна сказати, що третя група проблем визначається нездатністю керівництва визначити поведінку працівників, потреби та причини проблем, а також недостатнє врахування цих аспектів. Це призводить до менших очікувань і невдоволення персоналу. Це частково пояснює негативну поведінку працівників, пов'язану з їхньою відсутністю мотивації, відсутністю потреб у покращенні процесу роботи та байдужістю до заходів, які можуть мотивувати їх. Серед працівників широко поширені понаднормова робота, опір інноваціям і прагнення до стабільних, але низьких доходів із мінімальними зусиллями [36].

Все це дозволяє визначити основні напрямки вдосконалення кадрової політики (рис. 3.21).

Зрештою, показники діяльності персоналу та підприємства в цілому будуть покращені завдяки підвищенню ефективності управління персоналом завдяки запропонованим напрямкам вдосконалення кадрової політики.

Аналіз показав, що служби кадрів компанії не проводили достатньої роботи з підбору персоналу. Більшість кандидатів на різні посади надходять через рекомендації співробітників адміністративного складу або власну ініціативу. Лише 3,4% кандидатів надходять від установ професійної освіти, тоді як спостерігається тенденція зниження частки молодих працівників на підприємстві. Тому важливим напрямком для кадрової служби повинен стати



Рисунок 3.21 – Напрямки удосконалення кадрової політики
КП «Полтава-сервіс» ПМР

активний маркетинг серед випускників закладів професійної освіти. Це обґрунтовано, оскільки економічно недоцільно наймати людей із вищою освітою на робочі посади.

Залежно від потреби у створенні резерву кандидатів на конкретну посаду, підприємство може використовувати різні методи привертання кандидатів, які запропоновані в таблиці 3.9.

Проаналізувавши відомості, відображені у таблиці А.28, з урахуванням особливостей посади, на яку ведеться пошук кандидата, складемо бланк карти пошуку та залучення кандидатів, що показано у таблиці 3.10.

Аналіз кадрової політики компанії показав, що необхідна взаємна координація між співробітниками та компанією не відбувається, і це може бути однією з причин високої плинності кадрів. Організаціям бракує ефективних механізмів для управління процесом найму. Відсутність чітких процедур може призвести до того, що нові співробітники не зможуть співпрацювати з

Таблиця 3.9 – Способи залучення кандидатів на вакантні посади КП «Полтава-сервіс» ПМР

Джерело залучення	Ціль використання
Пошук серед знайомих або через друзів	Підбір персоналу будь-якого рівня
Розміщення оголошень в громадських місцях	Масовий підбір, підбір лінійного персоналу
Розміщення оголошень в газетах	Підбір лінійних керівників, фахівців, адміністративного персоналу – типові позиції
Пошук в Інтернеті	Підбір персоналу будь-якого рівня
Звернення до служби зайнятості	Підбір лінійного персоналу
Участь у профільних ярмарках вакансій	Підбір молодих фахівців
Робота з ВНЗ	Підбір молодих фахівців, робота з кадровим резервом
Участь у профільних об'єднаннях, виставках	Підбір персоналу будь-якого рівня – виключаючи лінійний
Робота з внутрішнім кадровим резервом	Підбір персоналу будь-якого рівня – висунення, ротація, резерв

Таблиця 3.10 – Карта пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду

Джерело залучення	Ціль використання
<i>Внутрішні канали</i>	
Внутрішні кандидати підприємства	Зайняти вакантне місце можуть студенти-стажери, які проходять практику на підприємстві
Кадровий резерв	Кадровий резерв для таких позиції не використовується
База даних	У базі даних може бути інформація про відповідних кандидатів, якщо нещодавно закривалася аналогічна позиція
Рекомендації співробітників	Можливо, у кого- то зі співробітників є відповідний кандидат на посаду. Необхідно здійснити внутрішню інформаційну розсилку або розмістити оголошення на корпоративному сайті
<i>Зовнішні канали</i>	
Пошук резюме на робітних сайтах	Слід активно вивчити резюме, розміщені на робітних сайтах
Публікація оголошення про вакансію на робітних сайтах	Необхідно опублікувати якнайбільше оголошень на різних сайтах, щоб сформувати потік кандидатів
Розміщення оголошення про вакансію у ЗМІ	За наявності коштів у бюджеті публікація оголошення в газетах може суттєво прискорити пошук
Публікація оголошення про вакансію на робітних сайтах спеціалізованих, тобто пов'язаних з конкретною професією або сферою діяльності, форумах і сайтах	Існує кілька спеціалізованих ресурсів для будівельних професій
Публікація оголошення про вакансію на корпоративному сайті	Доцільно розмістити оголошення на корпоративному сайті
Відвідування виставок, конференцій	Відвідувати виставки та конференції для пошуку необхідно

Продовження таблиці 3.10

Джерело залучення	Ціль використання
Пошук людей, котрі можуть порекомендувати вам необхідних кандидатів	Пошук тих, хто міг би дати рекомендації, не потрібний, достатньо внутрішніх
Пошук фахівців у соціальних мережах співробітників або інтернет-спільнотах	Звернення до соціальних мереж не потрібно
Взаємодія з кадровими агентствами	У кадрові агенції варто звертатися у разі пошуку адміністративного персоналу
Взаємодія з ВНЗ або іншими організаціями, які готують або беруть участь у підвищенні кваліфікації працівників спеціальностей, що вас цікавлять	Взаємодія з навчальними закладами в галузі працевлаштування сприяє залученню молодих фахівців
Взаємодія з центрами зайнятості	Центри зайнятості можуть серйозно сприяти пошуку необхідного кандидата

командою, а згодом їх звільнять. Важливо усвідомлювати, що від ефективності процесу адаптації залежить весь розвиток співробітників у компанії. Рекомендовано запровадити в систему управління персоналом механізм кадрової корекції.

Процес адаптації (який зазвичай триває перші три-шість місяців на новій роботі) є найважчим періодом. Багато нових співробітників залишають компанію на цьому етапі. Це відбувається з кількох причин. Зокрема, погане розуміння компанії та умов праці – розчаровує. Стресові та важкі умови праці. Невідповідність очікуваної та фактичної заробітної плати. Оскільки участь нових співробітників у процесі адаптації є невід’ємною частиною загальної структури управління, для компанії була розроблена зразкова програма адаптації (див. табл. 3.11). Програма повинна бути максимально інформативною, щоб допомогти співробітникам справлятися з новими завданнями. Тривалість програми повинна визначатися виходячи з випробувального терміну працівника.

Після завершення випробувального періоду працівник повинен бути повідомлений про те, чи відповідає він вимогам для посади, яка залишається вакантною. Оцінка повинна бути незалежною та заснована на аналізі результатів праці. Керівник має призначити наставника для нового працівника протягом періоду випробування. Через низьку мотивацію «викладачів»

Таблиця 3.11 – Зміст програми адаптації нових працівників КП «Полтава-сервіс» ПМР

Напрямок	Зміст напрямку
<i>1. Програма загальної адаптації</i>	
1.1. Загальне уявлення про підприємство	<ul style="list-style-type: none"> - цілі, пріоритети, проблеми, етапи розвитку; - традиції, норми, стандарти; - стратегічні завдання організації; - організаційна структура
1.2. Система оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> - системи оплати праці різних категорій працівників; - особливі умови оплати роботи у вихідні дні і понаднормової роботи; - утримання; - умови преміювання та депреміювання.
1.3. Додаткові соціальні пільги	
1.4. Навчання і підвищення кваліфікації	
1.5. Охорона праці і техніка безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - наявність медичних послуг і місця надання першої медичної допомоги; - правила поведінки при нещасних випадках і порядок оповіщення про них
<i>2. Програма спеціальної адаптації</i>	
2.1. Функціональний підрозділ	<ul style="list-style-type: none"> - цілі, пріоритети; - організація і структура; - практична діяльність; - взаємодія з іншими підрозділами.
2.2. Робочі обов'язки і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів; - роз'яснення значущості та важливості кожної ділянки роботи, взаємозв'язок з іншими ділянками роботи; - обговорення спільних проблем і способів їх вирішення; - нормативи якості виконання робіт; - тривалість робочого дня і понаднормові години роботи; - суміщення посад
2.3. Процедури, правила, приписи	

внутрішнє навчання в організації виявляється неефективним. Одним із обов'язків відділу кадрів є належне управління цим процесом, а матеріальні стимули повинні підтримувати наставництво. Молоді співробітники, які працюють кілька років, менеджери та досвідчені працівники з довгим стажем можуть виступати в якості наставників. Цей підхід, запозичений із Японії, останнім часом успішно розповсюджується в європейських компаніях.

Об'єктивні показники адаптації персоналу відображають ефективність праці, а суб'єктивні показники визначають задоволеність працівника роботою в цілому. Рівень задоволеності має величезний вплив на утримання

співробітників. Задоволеність зменшує бажання змінити роботу і збільшує бажання адаптуватися. При впровадженні ефективних процедур інтеграції нових співробітників в організацію передбачається досягнення наступних результатів: Зменшення витрат на пошук кадрів. Зменшити кількість звільнень. Формування резервної армії кадрів (наставництво як можливість для досвідчених співробітників отримати управлінський досвід).

Одним із напрямків удосконалення кадрової політики КП «Полтава-сервіс» ПМР нами визначено удосконалення програми мотивації персоналу.

Для того, щоб уникнути незадоволення заробітною платою серед працівників, важливо використовувати комбінацію матеріального й нематеріального стимулювання для підтримання високої продуктивності на підприємстві. Проте всі «нематеріальні» заходи ефективні лише у сполученні з матеріальними стимулами, а не як їх заміна. Матеріальні заохочення включають конкретні інструменти, такі як премії, додаткові виплати та надбавки.

Крім того, КП «Полтава-сервіс» ПМР має активно фінансувати реалізацію програм підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, вдосконалення умов роботи. Керівництво має відповідати за благополуччя своїх працівників.

В даний час систему управління кадровою політикою на підприємстві ще можна назвати «перехідною», чітко не встановленою, що обумовлено терміном функціонування самого підприємства. Більшість управління спрямоване на миттєві потреби, а загальна стратегія управління персоналом, як правило, не розроблена. Це дозволяє тимчасово покращити ситуацію, але не вирішує всіх проблем у цій сфері. Це показує, що підприємству потрібно змінити свої цілі, завдання і пріоритети в управлінні персоналом.

Сьогодні в системі управління кадровою політикою спостерігаються нові тенденції, що сприяють підвищенню її ефективності:

- фокус на створенні сприятливих умов праці та можливості кар'єрного зростання для співробітників, а також формування впевненості в майбутньому;
- постійний розвиток працівників для їх готовності до змін;
- зближення зі співробітниками через відкритий діалог;

– розроблення систем стимулювання персоналу, що охоплює матеріальне та нематеріальне мотивування;

– надання працівникам «гнучких» пільг замість стандартного пакету: працедавці надають можливість обирати пільги в межах встановленого бюджету;

– перехід від традиційних факторів, таких як стаж роботи, до акценту на компетентності й конкуренції на ринку праці, що стимулює постійне підвищення кваліфікації навіть серед працюючих пенсіонерів;

– створення сучасних робочих місць, поліпшення якості життя працівників, оцінка відповідності персоналу поставленим завданням та впровадження ефективних моделей організації праці.

Схематично можливий план ведення кадрової діяльності представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – План кадрових заходів КП «Полтава-сервіс» ПМР на плановий рік

№	Найменування заходів	Час виконання	Ефективність заходів
1	Проведення підготовки наставників	Вересень	Розвиток лідерських навичок, навчання, що допоможе працівникам бути прикладом для інших та вести за собою
2	Закріплення наставників за новими співробітниками	Протягом року, при прийомі на роботу нових працівників	Можливість покращення і пришвидшення процесу адаптації працівників
3	Тренінги для інженерно-технічного персоналу	Двічі протягом року (жовтень/березень)	Розвиток інтелектуальних, логічних та критичних здібностей персоналу через практичні ділові ігри
4	Кейс-навчання для працівників	Протягом року (орієнтовано у лютому)	Розбір можливих екстрених ситуацій що сприятиме запобіганню критичних випадків та вмінню приймати рішення у різних ситуаціях
5	Проведення корпоративу	Новий рік, Великдень, день міста	Спрямований на покращення відносин у колективі, згрупування персоналу на основі цінностей компанії, що покращить ефективність роботи та лояльність працівників

Продовження таблиці 3.12

№	Найменування заходів	Час виконання	Ефективність заходів
6	Впровадження КРІ для працівників інженерно-технічного спрямування	Вересень – жовтень 2021	Сприятиме покращенню роботи персоналу, оскільки заробітна плата буде залежати від їхніх зусиль
7	Атестація працівників	Кінець року	Підсумкова оцінка праці, що допоможе виділити кращих і найменш ефективних працівників
8	Анкетування співробітників	Кінець року	Допоможе виявити слабкі сторони, над якими потрібно працювати, побачити зміни та ефективність кадрової політики

Знаходження ефективних рішень для цих проблем у формуванні кадрової політики призведе до збільшення продуктивності реалізації цілей підприємства, поліпшить взаємодію з персоналом та знизить рівень незадоволення серед працівників. Ефективність сучасної кадрової політики в управлінні підприємством має вирішальне значення для успішної діяльності та задоволеності працівників своєю роботою, а також для морально-психологічної атмосфери в колективі.

За експертними оцінками реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці на підприємстві на 10%.

Тоді:

$$ПП_{план.} = ПП_{2022} \times \left(1 + \frac{\alpha}{100}\right) = 1222,02 \times 1,10 = 1344,22 \left(\frac{тис.грн.}{особу}\right)$$

$$ЧД_{план.} = ПП_{план.} \times Ч_{2022} = 1344,22 \times 12 = 16130,62 (тис.грн.)$$

Прогнозування основних фінансових показників діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР після впровадження запропонованої системи заходів наведено в табл. 3.13.

Проведені розрахунки підтверджують ефективність розроблених пропозицій: чистий прибуток підприємства збільшиться на 2269,3 тис. грн.

Таблиця 3.13 – Прогнозування основних фінансових показників діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР після впровадження запропонованої системи заходів

№ з/п	Показник	2022 рік	Плановий рік	Відхилення, + / –
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14664,2	16130,6	1466,4
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7029,4	7029,4	0,0
3	Валовий прибуток	7634,8	9101,2	1466,4
4	Інші операційні доходи	130,9	485,9	355,0
5	Сумарні операційні доходи	14795,1	16616,5	1821,4
6	Адміністративні витрати	0,0	0,0	0,0
7	Витрати на збут	0,0	0,0	0,0
8	Інші операційні витрати	6920,5	6820,5	-100,0
9	Сумарні операційні витрати	13949,9	13849,9	-100,0
10	Прибуток від операційної діяльності	845,2	2766,7	1921,5
11	Дохід від інвестиційної та фінансової діяльності	0,4	0,8	0,4
12	Витрати від інвестиційної і фінансової діяльності	0	0	0,0
13	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	845,6	2767,5	1921,9
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	57,5	498,1	440,6
15	Чистий фінансовий результат	788,1	2269,3	1481,2
16	Інший сукупний дохід після оподаткування			0,0
17	Сукупний дохід	788,1	2269,3	1481,2

Висновки до розділу 3.

1. У цьому розділі на основі фінансової звітності було проаналізовано КП «Полтава-сервіс» ПМР глибину кризових явищ підприємства за період 2020-2022 рр. Платоспроможність компанії є оптимальною в найближчі роки, хоча вони представляють певні ризики банкрутства. Щоб уникнути банкрутства компанії, наводяться можливі шляхи розвитку, покращуючи ситуацію як під час стабільного розвитку, так і під час криз.

2. Були визначені причини виникнення кризових явищ, зокрема причини несвоечасності платежів підприємством. Після проведеного аналізу стало зрозуміло, що основними факторами, що призводять до втрати платоспроможності, є високий рівень витратності діяльності підприємства, відсутність матеріальної ролі персоналу в санації підприємства.

3. Дослідження показують, що для забезпечення оптимального рівня платоспроможності та подальшого його підвищення керівництво повинно проводити низку заходів заздалегідь. У цьому контексті була розроблена система забезпечення платоспроможності, яка складається з кількох послідовних етапів: збір і обробка даних про стан платоспроможності підприємства; вибір методу оцінки; опис рівня платоспроможності та його оцінка; визначення заходів для покращення рівня платоспроможності; відновлення втраченої платоспроможності; і подальший нагляд. Саме ці заходи створюють можливості для збереження високого рівня платоспроможності на довгостроковій основі.

4. Однак важливо пам'ятати, що не існує ідеального способу забезпечити платоспроможність. Завжди є невраховані недоліки, і можуть виникнути нові проблеми та загрози, на які слід поглянути з нової точки зору. Конкретні причини втрати платоспроможності окремих підприємств вимагають розроблення стабілізаційних заходів, спеціально адаптованих до конкретної ситуації. Тому важливо враховувати як внутрішній, так і зовнішній досвід при розробці потенційних заходів щодо забезпечення високого рівня платоспроможності і розробці нових способів вирішення цих проблем в поточній ситуації. Це можливість подальших досліджень на цю тему.

5. Рішення ряду виявлених проблем щодо формування кадрової політики призведе до підвищення ефективності процесу реалізації цілей підприємства, покращить процес роботи з персоналом і знизить рівень незадоволеності працівників. Покращення зазначених аспектів знайде відображення на кінцевих результатах діяльності підприємства та забезпечить зростання чистого доходу та прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень наявності кризових явищ в діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Кризові явища - це обмежена кількість нестабільних кризових проявів, що виникають одночасно в різних сферах діяльності підприємства або виникають під час здійснення певного процесу функціонування суб'єкта діяльності. Ці явища становлять загрозу для компанії, випробовуючи її на міцність, але вони також можуть бути шансом для багатьох компаній, утворюючи передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2. Проведене дослідження показує, що кризові явища являють собою переломні моменти в діяльності суб'єктів господарювання на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Це може призвести до знищення компанії або успіху антикризового управління.

3. Якість управління дуже важлива при вирішенні проблем, пов'язаних з кризовими явищами. Високі управлінські навички дозволять не тільки подолати кризу, але й досягти нових максимальних показників. Таким чином, класифікація типів економічних криз і критеріїв їх впливу на підприємницьку діяльність, представлена в цій книзі, дозволяє глибше зрозуміти це поняття як процес, його закономірності та тенденції поширення, а також дає можливість проаналізувати економічну кризу більш детально. З'являються ситуації, що виникають у діяльності різних суб'єктів управління. Нині кризові явища гальмують розвиток державних підприємств. Дуже важливу роль відіграє практичне застосування підприємствами даної класифікації показників, що в подальшому сприятиме розробці та впровадженню ряду заходів, здатних забезпечити якісні зміни у виробництві продукції суб'єктів господарювання.

4. Підводячи підсумки дослідження, можна зробити висновок, що сучасне антикризове управління спрямоване в першу чергу на запобігання виникненню та запобігання потенційним кризовим явищам (що мають прогнозуєчий

характер) і має стати основою для забезпечення інноваційного розвитку організації. Створення такого типу антикризового управління передбачає постійний моніторинг поточного стану діяльності організації. Слід зазначити, що рання діагностика допомагає виявити ознаки кризи на ранній стадії, забезпечує раціональний вибір і використання ефективних внутрішніх механізмів стабілізації діяльності організації, а також реалізацію комплексу заходів щодо вдосконалення управління на інноваційній основі. У сучасних умовах зростаючої конкуренції і глобалізації, а також інтернаціоналізації бізнесу інновації, що супроводжуються скороченням життєвого циклу продуктів, попиту, технологій і конкурентних переваг, стають, якщо не ключовим фактором успіху, єдиним засобом виживання для бізнесу.

5. У третьому розділі на основі фінансової звітності було проаналізовано КП «Полтава-сервіс» ПМР глибину кризових явищ підприємства за період 2020-2022 рр. Платоспроможність компанії є оптимальною в найближчі роки, хоча вони представляють незначні ризики банкрутства. Для уникнення банкрутства компанії необхідно розглянути можливі шляхи розвитку, які покращують ситуацію як під час стабільного розвитку, так і під час кризи.

6. Важливо визначити можливі причини виникнення кризових явищ, зокрема неплатоспроможності підприємства. Аналіз показує, що характерними причинами, які можуть спричинити втрату платоспроможності, є тривала збитковість діяльності.

7. Дослідження показують, що багато заходів необхідно передбачити та реалізувати заздалегідь, щоб досягти оптимальної платоспроможності та підвищити її рівень в майбутньому. Ми розробили систему забезпечення платоспроможності, яка включає такі кроки: збір і аналіз інформації про фінансовий стан підприємства, вибір методу оцінки, визначення рівня платоспроможності та результатів оцінки, обрання заходів для покращення рівня платоспроможності, відновлення втраченої платоспроможності та подальший моніторинг. Ці кроки є ключовими можливостями для забезпечення сталого високого рівня платоспроможності.

8. Проте варто пам'ятати, що ідеальних способів гарантування платоспроможності не існує. Завжди існують недоліки, які можуть залишитися непоміченими, а з часом з'являються нові виклики та загрози, вирішення яких вимагає нових перспектив. Конкретні причини неплатоспроможності окремих компаній вимагають розробки індивідуальних стабілізаційних заходів. Це свідчить про те, що при розробці можливих заходів забезпечення високої платоспроможності та нових шляхів вирішення цієї проблеми в сучасних умовах необхідно враховувати національний та міжнародний досвід. Це перспектива для подальших досліджень даної теми.

9. Рішення ряду виявлених проблем щодо формування кадрової політики призведе до підвищення ефективності процесу реалізації цілей підприємства, покращить процес роботи з персоналом і знизить рівень незадоволеності працівників. Покращення зазначених аспектів знайде відображення на кінцевих результатах діяльності підприємства та забезпечить зростання чистого доходу та прибутку підприємства.

ГЛОСАРІЙ

1. Аналіз господарської діяльності – комплексне вивчення результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, оцінка ефективності діяльності з метою виявлення резервів та визначення шляхів діяльності й надання необхідної інформації для оперативного керівництва різними ланками діяльності, одержання передбачених планом (бізнес-планом) показників.

2. Аналіз фінансового стану – комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

3. Баланс – звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.

4. Виробіток – це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць.

5. Виручка від реалізації – сума коштів, які надійшли на рахунок підприємства за реалізовану продукцію і надані послуги.

6. Витрати виробництва – витрати різних видів економічних ресурсів, безпосередньо пов'язані з виробництвом економічних благ (сировина, праця, основні засоби, послуги, фінансові ресурси).

7. Витрати на оплату праці – витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати, обчислені згідно із системами оплати праці, прийнятими підприємством, включаючи будь-які види грошових і матеріальних доплат.

8. Власний капітал – частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань.

9. Власні кошти підприємства – кошти, отримані підприємством протягом звітного періоду внаслідок звичайної діяльності, а також амортизаційні відрахування з матеріальних та нематеріальних необоротних активів, нараховані протягом звітного періоду.

10. Виробнича структура підприємства є формою організації виробничого процесу вона виражається в розмірі підприємства, кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів.

11. Внутрішні (ендогенні) фактори – залежать від організації діяльності підприємства, спричиняються певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Їх класифікують на операційні, інвестиційні та фінансові фактори

12. Екзогенні фактори, також відомі як зовнішні, є тими, на які підприємство майже не має впливу через їх походження та інтенсивність, які обумовлені зовнішнім середовищем (такими як соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери). Ці фактори можна умовно поділити на загальноекономічні, ринкові та інші.

13. Економічна ефективність праці – визначається сумою зниження матеріальних витрат на одиницю продукції, отриманої в результаті вдосконалення організації праці, технології виробництва й обслуговування техніки.

14. Ефективність праці – це її результативність або успішність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці (співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої і уречевленої праці).

15. Загальна структура підприємства – комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством.

16. Заохочувальні та компенсаційні виплати – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами положеннями,

компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

17. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.

18. Інтенсивність праці – характеризує ступінь напруженості праці за одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої енергії людини. Чим вищий рівень інтенсивності праці, тим вища її продуктивність. Максимальний рівень інтенсивності визначається фізіологічними й психічними можливостями людського організму.

19. Кадри – частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності.

20. Кадри підприємства – частина робочої сили, що постійно закріплена за підприємством, тобто постійна частина персоналу.

21. Кадрова політика – система поглядів, принципів, моделей та цілей, уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

22. Кваліфікація – сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

23. Керівники – працівники, що здійснюють функції загального управління підприємствами та їх структурними підрозділами.

24. Коефіцієнт ефективності роботи – показник, що відображає величину додатково доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т. п., у грошовому вимірі.

25. Коефіцієнт обороту по звільненню – характеризує частку працівників, що протягом року були звільненні з усіх причин, у загальній обліковій чисельності персоналу.

26. Коефіцієнт обороту прийому – характеризує частку прийнятих на

роботу протягом періоду працівників до їх загальної облікової чисельності

27. Коефіцієнт плинності персоналу – відношення числа звільнених за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни та з інших причин, що не стосуються виробництва до середньооблікового складу.

28. Кризова ситуація – найпростіша проблема, з якою доводиться стикатися підприємству, і вона вирішується досить легко, без особливих труднощів.

29. Кризовий стан – це не тільки сума кількох кризових ситуацій, а й якісно нова загроза. Таку загрозу, на відміну від кризової ситуації, вже не можна ігнорувати, оскільки вона порушує не лише один елемент системи, а має «комплексний» негативний вплив і його негативний вплив є більшим.

30. Майно підприємства – основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

31. Макросередовище діяльності підприємства – складається з факторів, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю конкретного підприємства, але які можуть створювати сприятливі або несприятливі умови для діяльності.

32. Мегасередовище діяльності підприємства – складається з факторів непрямой дії, проте вони можуть впливати на діяльність урядів країн і міжнародних організацій.

33. Номінальний фонд робочого часу – кількість робочих днів, які максимально можна використати протягом планового періоду. Він визначається як різниця між календарним фондом і кількістю вихідних та святкових днів.

34. Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

35. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток, як єдиного цілого.

36. Організація – добре, планомірно, продуманий устрій, внутрішня дисципліна

37. Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

38. Персонал підприємства – це постійний склад працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

39. Плинність – являє собою неорганізований і неконтрольований рух робочої сили, обумовлений порушенням пропорційності в системі конкурентоспроможності внутрішнього ринку, а саме, настанням дисбалансу між корпоративної конкурентоспроможністю персоналу та конкурентоспроможністю працівника.

40. Прогнозування – це можливе і обґрунтоване судження про майбутній стан об'єктів (процесів), про альтернативи та умови для досягнення певного результату; процес побудови прогнозу, заснований на аналізі тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта (процесу).

41. Прогнозування кризових явищ – це прогнозування можливих варіантів розвитку бізнесу як в умовах пасивного спостереження, так і з визначенням і впровадженням ряду антикризових заходів. Вони містять скориговані планові показники ефективності, заплановані та реалізовані варіанти їх досягнення.

42. Продуктивна праця – праця в сфері матеріального виробництва, яка безпосередньо спрямована на створення матеріальних благ і є основою життя суспільства. До галузей, де застосовується переважно продуктивна праця належать промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт, видавнича діяльність, добування сировини та її переробка тощо.

43. Преміальна система – форма організації нарахування премій працівникам підприємства.

44. Прибуток – це грошове вираження між вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво, він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

45. Продуктивність праці – показник, який характеризує ефективність виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) і представляє собою відношення кількості вироблених матеріальних благ до кількості затрачених на їх виробництво трудових ресурсів (кількості працівників).

46. Психофізіологічний стан працівників – вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників.

47. Результативність праці – це виробництво товарів і послуг такої якості та конкурентоспроможності, які перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці.

48. Рентабельність виробництва – це поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток .

49. Рентабельність праці (рентабельність витрат на персонал) – важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

50. Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

51. Середня заробітна плата – середньоарифметична заробітна плата певної категорії працівників, вона враховує різні види виплат, що здійснюються працівникам .

52. Середньооблікова чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості – характеризує кількість повністю відпрацьованих норм часу і розраховується шляхом відношення відпрацьованих людино-годин персоналу підприємства за певний період до норм часу, які повинен відпрацювати

працюючий при відповідних умовах тривалості робочого тижня.

53. Середньооблікова чисельність працівників – визначається на основі облікової чисельності працівників. У розрахунок приймається спискова чисельність персоналу за всі календарні дні, при цьому чисельність у вихідні та святкові дні приймається рівною кількості працівників у попередні дні.

54. Система стимулювання – розробляється в основному роботодавцем сукупність взаємопов'язаних стимулів, що орієнтують працівників на досягнення його цілей.

55. Спеціалісти – працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими спеціальними роботами.

56. Спеціальність – комплекс знань у межах тієї чи іншої професії.

57. Структура персоналу підприємства – характеризується співвідношенням різноманітних категорій і груп працівників в їх загальній чисельності, а також може розглядатися за такими ознаками, як вік, освіта, стать, стаж роботи.

58. Структура підприємства – це склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що становлять єдиний господарський об'єкт.

59. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

60. Трудомісткість – це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (обернена величина виробітку). Розрізняють технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування виробництва, виробничу трудомісткість, трудомісткість управління виробництвом, повну трудомісткість.

61. Управління – цілеспрямована діяльність суб'єкта на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин, ситуації, виникненням певної проблеми.

62. Управління підприємством – це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

63. Фактори плинності – загальні причини, що викликають плинність, тобто під впливом яких у працівника виникає певна соціально-економічна напруга.

64. Фізична плинність – працівник звільняється і більше фізично не працює на підприємстві

65. Фондовіддача – вартісний показник, що характеризує випуск продукції до основних фондів.

66. Фондоозброєність праці – вартісний показник, що характеризує вартість основних засобів, що припадають на одного працюючого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mitroff I.I., Pauchant T., Shrivastava P. Can Your Company Handle a Crisis. *Business and Health* . 1989. №. 7. P. 41-44.
2. Бредкіна І.К., Сімех Ю.А. Сучасні підходи до визначення поняття «криза». Матеріали II Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф. «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (25–26 грудня 2019 года) НПК «CONSTANTA». URL: <http://www.confcontact.com/2019new/3-brenkina.php>.
3. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : МАУП, 2006. 256 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
5. Grenz T. Deminsionen und Typen der Unternehmenskrise / T. Grenz. – Frankfurt am Main, 1987.
6. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
7. Heath R., Palenchar M. Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
8. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
9. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
10. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства: навч. посібник. К.: КДТЕУ, 1998. 184 с.

11. Домбровський В.С., Пластун О.Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113— 120.

12. Дацюк С., Матвієнко К. Що таке кризова ситуація? Які рішення є адекватними та дозволяють вийти з кризи? URL: https://www.zhitomir.info/news_31962.html

13. Бурий С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст]: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.

14. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання: Наказ Міністерства соціальної політики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16/ed20160701#n24>

15. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с. URL: <https://library.if.ua/book/60/4269.html>

16. Гізун А. І., Гнатюк В. О., Дуксенко О. П., Корченко А. О. Сучасні підходи до захисту інформаційних ресурсів для забезпечення безперервності бізнесу. Матеріали X Міжнародної науково-технічної конференції «АВІА–2011». Київ: НАУ, 2011. Т. 1. С. 25-29.

17. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. URL: https://www.researchgate.net/publication/333022192_Krizovi_avisa_v_ukrainskij_ekonomici_ta_ih_zv'azok_z_ciklicnistu (дата звернення: 10.12.2022)

18. Талах В. І. Методологічні особливості дослідження кризи та кризових процесів в діяльності соціально-економічних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2014. № 1. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2014_1_3 (дата звернення: 10.12.2022)

19. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 76-79.

20. Мартіянова М. П. Глосарій з курсу “Антикризове управління” для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. 20 с.
21. Ободовський Ю. В. Деякі підходи щодо характеристики понять визначаючих кризові явища на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 118-120.
22. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання, 2004. 580 с.
23. Пушкар А.Н., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмі. Научное издание. Харков: ООО «Модель вселенной», 2001. 252 с.
24. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
25. Сідун В.А., Чирва Ю.Є. Види кризи підприємства. *Регіональні перспективи*. 2003. №11-12. С.72-74.
26. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.
27. Шаповал В.М., Аврамчук Р.Н., Ткаченко О. В. Економіка підприємства: Уведення в спеціальність: Навч. посібник / За науковою і загальною редакцією д-ра екон. наук, проф. В.А. Ткаченка. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 288 с.
28. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. К.: Знання, 2007. 335 с.
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Інфляційний звіт Національного банку України. Липень 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4
31. Вітлинський В. В. Моделювання економіки: [навч. посіб.]. К. КНЕУ. 2003. 408 с

32. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування маркетингу. К. ЦНЛ, 2005. 160 с.
33. Півень А. І. Механізм побудови системи ранньої діагностики та подолання фінансової кризи на підприємстві. *Вісник КІІ*. 2010. № 5. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_5/statti/Piven.pdf.
34. Островська О. А. Удосконалення інструментарію прогнозування банкрутства підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Ostrovska.html
35. Пернарівський О. В. Моделі прогнозування неплатоспроможності підприємств та проблеми їхнього використання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 4. С. 24-27.
36. Черняк О. І., Крехівський О. В., Монаков В. О., Ящук Д. В. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства. *Статистика України*. 2003. № 4. С. 87-94.
37. Єлісеєва О. К., Решетняк Т. В. Методи та моделі оцінки та прогнозування фінансового стану підприємств: Монографія. Краматорськ: ДДМА, 2007. 208 с.
38. Островська О. А. Удосконалення інструментарію прогнозування банкрутства підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Ostrovska.html
39. Гудзь Т. Практика застосування зарубіжних та вітчизняних методик діагностики банкрутства підприємств. *Світ фінансів*. 2005. Випуск 3-4 (4-5). С. 111-121.
40. Волот О. І., Бабич І. М., Ткаченко О. О. Банкрутство підприємства: сутність, ймовірність та методи визначення. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 61-67.
41. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf.

42. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.

43. Оскома О., Колосова А., Засікан К. Аналіз стану та тенденції розвитку будівельної галузі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 551– 554.

44. Коба, О. (2021). Розвиток будівельної галузі України як запорука сталого розвитку національної економіки. *Молодий вчений*, 11 (99), 385-389. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-83>

45. Шубенкіна В.О. Тенденції розвитку будівельного комплексу України. *Збірник наукових праць*. 2016. Вип. 8 (35). С. 55-58.

46. Обсяги будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні: реальна ситуація. URL: <http://budport.com.ua/news/15423-obsyagi-budivnictva-ta-virobnictva-budivelnih-materialiv-v-ukrajni-realna-situaciya> (дата звернення: 29.05.2024)

47. Діяльність будівельних підприємств/ Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/bud.htm. (дата звернення: 29.05.2024)

48. Романенко О. В., Алавердян Л. М. Огляд стану та оцінка потенціалу розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7770> (дата звернення: 08.12.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.59)

49. Мінняйленко В. Г., Мінняйленко І. В., Биба В. В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6463> (дата звернення: 08.12.2022).

50. Дмитренко, В. І. (2021). Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (58), 120–127. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-58-120-127>

51. O.V. Komelina, V.V. Vasiuta, I.V. Miniailenko Spatial development of construction: modeling and its financial and investment support. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, № 3.2 (2019). - С. 183-190.

52. Жовтяк Г.А., Волохова І.В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 31 (70). № 6. С. 50–55.

53. Глущенко В. В., Носова О. В., Маковоз О. С., Ткаченко С. О., Жукова Л. М. Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки: колект. монографія; ред.: В. В. Глущенко; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. 383 с.

54. Євдокимов В. В., Олійник О. В., Грицишен Д. О., Грищенко О. О. Концепція управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в контексті теорії сталого розвитку: монографія; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2013. 251 с.

55. Мойсеєнко І. П. Сталий економічний розвиток на основі стратегії економічної безпеки. *Екон. вісн. ун-ту: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 21/1. С. 172-176.

56. Бирський В. В. Адаптивне управління рівнем економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 89-92.

57. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 р. № 81, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 р. за № 288/2092

58. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвержені Наказом Міністерства економіки України 19.01.2006 № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361).

59. Бабіна Н. О. Інноваційні технології управління економічною безпекою підприємства в умовах посткризового розвитку. *Проблеми науки*. 2013. № 11. С. 41-46.
60. Живко З. Б. Управління економічною безпекою підприємства в умовах ринкових відносин. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 138-145.
61. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (156). С. 419-426.
62. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 3.
63. Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства як складова фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (32). С. 87-95.
64. Вовк В. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 3. С. 169-173.
65. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*, 2013. № 8. С. 67-71.
66. Возняк Г., Коваль В. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. с. 71-78. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78> (дата звернення: 25.05.2024)
67. Корнівська В. Українська воєнна криза як частина глибинного світового трансформаційного процесу: фінансові механізми стабілізації та відновлення. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 22-31 URL: <http://dx.doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-22-31> (дата звернення: 25.05.2024)
68. Сур Ю. В. Діагностика фінансової кризи на підприємстві та попередження банкрутства (на прикладі АТ «Українські енергетичні машини»).

Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 41. С. 9-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_41_5. (дата звернення: 26.05.2024)

69. Нетреба І. О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 3. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_20. (дата звернення: 26.05.2024)

70. Жукевич С., Жук Н. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 1. С. 182-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_1_15. (дата звернення: 26.05.2024)

71. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11. (дата звернення: 26.05.2024)

72. Буняк Н. М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_7. (дата звернення: 26.05.2024)

73. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Перерва Б. К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 22-30.

74. Мартинова Л. В., Чернодубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 69-72.

75. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2023.

Вип. 48. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2023_48_6 (дата звернення: 26.05.2024)

76. Стоноженко Р. В., Андрощук І. О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_28 (дата звернення: 26.05.2024)

77. Штерма Т. В., Маниліч М. В. Кадровий менеджмент та управління в кризових ситуаціях підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 12. С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_10 (дата звернення: 26.05.2024)

78. Ткачук Г. Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2023_183_12 (дата звернення: 26.05.2024)

Додаток А
Фінансові та економічні показники діяльності
КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

Таблиця А.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності КП «Полтава-сервіс» ПМР у 2020-2022 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2021 – 2020		2022 – 2021	
						Абсолютне	Темп зростання	Абсолютне	Темп зростання
	1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА								
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	5167,7	5636,4	6406,1	468,7	1,091	769,7	1,137
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	7171,4	7528,8	7911,4	357,3	1,050	382,6	1,051
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	2548,9	3706,1	3772,8	1157,2	1,454	66,7	1,018
1.3.2	за залишковою вартістю на кінець року	тис. грн.	936,1	1892,8	1708,3	956,7	2,022	-184,5	0,903
1.3.3	знос на кінець року	тис. грн.	1612,8	1813,3	2064,5	200,5	1,124	251,2	1,139
1.3.4	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2533,3	3127,5	3739,5	594,2	1,235	612,0	1,196
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	1307,4	1307,4	1307,4	0,0	1,000	0,0	1,000
1.4.2	за залишковою вартістю на кінець року	тис. грн.	1240,9	1240,9	1240,9	0,0	1,000	0,0	1,000
1.4.3	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	66,5	66,5	66,5	0,0	1,000	0,0	1,000
1.4.4	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1307,4	1307,4	1307,4	0,0	1,000	0,0	1,000
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	5056,10	4682,50	5049,10	-373,6	0,926	366,6	1,078
1.5.2	Запаси на кінець року	тис. грн.	3,20	11,80	21,10	8,6	3,688	9,3	1,788
1.5.3	Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	4146,00	4033,70	4146,80	-112,3	0,973	113,1	1,028
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	906,90	637,00	881,20	-269,9	0,702	244,2	1,383
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	4930,70	4869,30	4865,80	-61,4	0,988	-3,5	0,999
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	12	11	12	-1,0	0,917	1,0	1,091
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	7	6	6	-1,0	0,857	0,0	1,000

Продовження табл. А.1

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2021 – 2020		2022 – 2021	
						Абсолют-не	Темп зростання	Абсолют-не	Темп зростання
	2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ								
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	14420,7	15920,0	14664,2	1499,3	1,104	-1255,8	0,921
2.2	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	14420,7	15920,0	14664,2	1499,3	1,104	-1255,8	0,921
2.3	Операційні витрати	тис. грн.	5645,0	6920,0	11636,0	1275,0	1,226	4716,0	1,682
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6803,2	6925,1	7029,4	121,9	1,018	104,3	1,015
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7617,5	8994,9	7634,8	1377,4	1,181	-1360,1	0,849
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	502,0	48,1	845,2	-453,9	0,096	797,1	17,572
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	502,1	63,9	845,6	-438,2	0,127	781,7	13,233
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	132,3	-270,9	788,1	-403,2	-2,048	1059,0	-2,909
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	1110,0	1264,0	1500,0	154,0	1,139	236,0	1,187
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	24480	22440	24480	-2040,0	0,917	2040,0	1,091
	3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ								
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	1201,73	1447,27	1222,02	245,548	1,204	-225,256	0,844
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	2060,10	2653,33	2444,03	593,233	1,288	-209,300	0,921
3.3	Рівень оплати праці за 1 людино-годину	грн. / люд-год	45,34	56,33	61,27	10,985	1,242	4,947	1,088
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	7,71	9,58	10,42	1,867	1,242	0,841	1,088
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	%	63,3%	48,9%	54,7%	-0,143	0,773	0,058	1,118
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів	%	1,2	31,2	1,8	30,0	25,509	-29,5	0,057
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів	%	–	–	–	–	–	–	–

Продовження табл. А.1

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2021 – 2020		2022 – 2021	
						Абсолют-не	Темп зростання	Абсолют-не	Темп зростання
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	5,692	5,090	3,921	-0,602	0,894	-1,169	0,770
3.9	Фондомісткість продукції	грн./ грн.	0,176	0,196	0,255	0,021	1,118	0,059	1,298
3.10	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ особу	211,108	284,318	311,621	73,210	1,347	27,303	1,096
3.11	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,925	3,269	3,014	0,345	1,118	-0,256	0,922
3.12	Середній період обороту оборотних засобів	дні	123,091	110,110	119,453	-12,981	0,895	9,344	1,085
3.13	Коефіцієнт обіговості активів	грн./грн.	2,011	2,115	1,854	0,104	1,052	-0,261	0,877
3.14	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	3,568	4,058	3,680	0,490	1,137	-0,378	0,907
3.15	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	100,896	88,717	97,834	-12,180	0,879	9,117	1,103
3.16	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3240,607	2122,667	891,441	-1117,940	0,655	-1231,226	0,420
3.17	Середній період зберігання запасів	дні	0,111	0,170	0,404	0,059	1,527	0,234	2,381
3.18	Тривалість операційного циклу	дні	3,679	4,227	4,084	0,548	1,149	-0,144	0,966
	4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ								
4.1	Валова рентабельність продажу	%	52,8	56,5	52,1	3,7	1,070	-4,4	0,921
4.2	Чиста рентабельність продажу	%	0,9	-1,7	5,4	-2,6	-1,855	7,1	-3,158
4.3	Рентабельність активів	%	7,0	0,8	10,7	-6,2	0,121	9,8	12,593
4.4	Рентабельність власного капіталу	%	2,6	-4,8	12,3	-7,4	-1,877	17,1	-2,560

Таблиця А.2– 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, %	
АКТИВ														
1. Необоротні активи (1095)	2177	30,10	3142	40,16	965	10,06	144,3	3142	40,16	2949	36,87	-193	-3,28	93,9
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)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотні активи (1195)	5056	69,90	4683	59,84	-374	-10,06	92,6	4683	59,84	5049	63,13	367	3,28	107,8
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, %	
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (1200)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього майна (1300)	7233	100,00	7824	100,00	591	x	108,2	7824	100,00	7998	100,00	174	x	102,2
ПАСИВ														
1. Власний капітал (1495)	5234	72,36	6039	77,18	805	4,82	115,4	6039	77,18	6773	84,68	734	7,50	112,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (1595)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення (1695)	1999	27,64	1786	22,82	-214	-4,82	89,3	1786	22,82	1225	15,32	-560	-7,50	68,6
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
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (1700)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всього капіталу (1900)	7233	100,00	7824	100,00	591	x	108,2	7824	100,00	7998	100,00	174	x	102,2

Таблиця А.3 – 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
А1	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
А2	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
А3	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
А4	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	х	х	х

Таблиця А.4 – 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	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	
2021 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
	Абсолютна	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	
2022 рік						
Тип стійкості	Поточна		Короткострокова перспектива		Довгострокова перспектива	
	Абсолютна	$A1 \geq P1$		$A1 \geq P1 + P2$		$A1 \geq P1 + P2 + P3$
Нормальна	$A1 + A2 \geq P1$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2$	1	$A1 + A2 \geq P1 + P2 + P3$	1
Передкризовий	$A1 + A2 + A3 \geq P1$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \geq P1 + P2 + P3$	
Кризовий	$A1 + A2 + A3 \leq P1$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2$		$A1 + A2 + A3 \leq P1 + P2 + P3$	

Таблиця А.5 – 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	Абсолют- не, +/-	Відносне, %	2021	2022	Абсолют- не, +/-	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		Абсолют- ний	Абсолют- ний	x	x	Абсолют- ний	Абсолют- ний	x	x

Додаток Б
Фінансова звітність
КП «Полтава-сервіс» ПМР
за 2020 рік

Додаток В
Фінансова звітність
КП «Полтава-сервіс» ПМР
за 2021 рік

Додаток Г
Фінансова звітність
КП «Полтава-сервіс» ПМР
за 2022 рік

Додаток Д
Ілюстративний матеріал
до кваліфікаційної роботи бакалавра