

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Будівництво, архітектура та дизайн
(повне найменування факультету)
Підприємство та торгівля та
(повне найменування кафедри)
бізнесова діяльність

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Організування організаційно-техні-
(назва теми)
чного розвитку суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БД 42

Спеціальності 076 Підприємство та торгівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Системна підприємства

Панченко Д.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Панченко А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Панченко О.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектура та дизайн
Кафедра Економіки, торгівлі та біржової діяльності
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 046 Економіка торгівлі та біржової діяльності
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Д. М. Шкварченко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Пашенко Дмитро Олександрович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Обґрунтування організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) _____,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «28» вересня 2023 року № 374

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) науково-методичні матеріали, нормативні акти, статистичні дані по підприємству ТОВ «Ківа Полтава».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання, аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ківа Полтава», заходи підвищення організаційно-технічного розвитку ТОВ «Ківа Полтава».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)		Підпис, дата
Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	завдання видав
1-3	Ханенко А.В.	
Проектувальник	Григорук М.А.	
	20 вересня	2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Кваліфікаційні
використаних джерел
Об'єктом дослідження
розвитку суб'єкта
Предметом
господарювання.
Метою роботи
господарювання
Процес
нерівномірності
взаємозв'язку
основних влас
найефективні
Результат
рівня підприємств
ефективності
Ключові слова
ГОСПОДАРСТВО
ГОСПОДАРСТВО

У (підпис) Д. Павлюк (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

 (підпис) А. Хоменко (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається із 105 сторінок, 20 рисунків, 24 таблиць, 50 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є аналіз організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання.

Метою роботи є обґрунтування організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання.

Процес розвитку організації в сучасних умовах характеризується нерівномірністю, дискретністю, циклічністю, а також наявністю складного взаємозв'язку між проявами стабільності та нестабільності. В результаті однією з основних властивостей має стати гнучкість та адаптованість. Щоб організація була найефективнішою, вона має розвиватись в організаційному та технічному аспектах.

Результатом технічного розвитку є: вдосконалення техніко-технологічного рівня підприємства, що має бути постійно зорієнтованим на підвищення ефективності виробництва та прогресивність розвитку.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИЙ РОЗВИТОК, СУБ'ЄКТ
ГОСПОДАРЮВАННЯ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Технічний та організаційний розвиток як складова інноваційних процесів	8
1.2. Методи й показники оцінювання ефективності організаційно-технічних заходів	25
1.3. Планування реалізації проектів з організаційно-технічного розвитку підприємства	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “НОВА ПОШТА”	42
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ “Нова пошта”	42
2.2. Дослідження фінансового становища ТОВ “Нова пошта”	50
2.3. Оцінювання технічного й організаційного розвитку на підприємстві	60
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “НОВА ПОШТА”	69
3.1. Реалізація планування організаційно-технічного розвитку на підприємстві	69
3.2. Розробка моделі забезпечення технічного й організаційного розвитку	85
3.3. Вдосконалення методики оцінки організаційно-технічного розвитку підприємства	91
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Процес розвитку організації в сучасних умовах характеризується нерівномірністю, дискретністю, циклічністю, а також наявністю складного взаємозв'язку між проявами стабільності та нестабільності. В результаті однією з основних властивостей має стати гнучкість та адаптованість. Щоб організація була найефективнішою, вона має розвиватись в організаційному та технічному аспектах.

Результатом організаційного розвитку є: оптимізація організаційно-функціональної та організаційно-управлінської структури підприємства, підвищення його готовності до змін та розвитку, зміна поведінки людей у бік більш позитивного ставлення один до одного, забезпечення індивідуальної та групової самооцінки. персоналу підприємства, поєднуючи командні зусилля керівників підприємства, домагаючись загальної задоволеності роботою. А також: покращення якості продукції, підвищення продуктивності виробництва, зміцнення позицій компанії на ринку, зниження плинності кадрів, підвищення рентабельності бізнесу тощо.

Результатом технічного розвитку є: підвищення рівня технічно-технологічної компетентності підприємства передбачає постійне спрямування на підвищення продуктивності виробництва та активний розвиток.

Таким чином, для компанії, поряд з розробкою успішної стратегії, не менш важливим стає ще один аспект – організаційний та технічний розвиток, який є комплексом заходів, спрямованих на розробку та реалізацію ефективної архітектури компанії (організаційної структури, бізнес-процесів, ІТ-інфраструктури), відповідність стратегічним цілям компанії та безпосередній розвиток шляхом удосконалення та нарощування виробничих потужностей підприємства. Все вище перелічене виправдовує актуальність теми.

Метою роботи є обґрунтування організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування організаційно-технічного

розвитку суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є аналіз організаційно-технічного розвитку суб'єкта господарювання.

Об'єкт, предмет та мета дослідження обумовили такі завдання:

1. З'ясувати сутність технічного та організаційного розвитку як складових інноваційних процесів на підприємстві.

2. Визначити методи й показники оцінювання ефективності організаційно-технічних заходів.

3. Дослідити механізм планування реалізації проектів з організаційно-технічного розвитку підприємства.

4. Здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ “Нова пошта”.

5. Провести аналіз фінансового становища ТОВ “Нова пошта”.

6. Здійснити оцінювання технічного й організаційного розвитку на підприємстві.

7. Дослідити можливість реалізації планування організаційно-технічного розвитку на підприємстві.

8. Розробити моделі забезпечення технічного й організаційного розвитку підприємства.

9. Вдосконалити методику оцінки організаційно-технічного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети, використано такі методи дослідження: метод наукової абстракції; горизонтальний і вертикальний аналізи; порівняння; графічний і табличний методи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Технічний та організаційний розвиток як складова інноваційних процесів

Організація – об'єднання людей, які спільно виконують якусь програму чи мету та діють на основі певних процедур та правил, що відрізняє організацію від групи та команди. Щоб вижити, організація має змінитись. Побудова майбутнього сучасної компанії від формулювання мотивуючого бачення, розробки планів та сценаріїв його реалізації до пошуку або навіть створення нових ринків та успішних напрямків бізнесу – завдання непросте. Проблема адаптації організацій до умов навколишнього середовища вже кілька десятиліть визнається однією з найбільш актуальних проблем сучасної теорії та практики управління [33].

Успішні зміни потребують комплексного підходу, який дозволить реалізувати та підтримувати зміни на всіх рівнях організації. Нові умови вимагають нового погляду на природу організацій та методів. Як має розвиватися сучасна компанія, щоб забезпечити довгостроковий успіх у бізнесі? Які таємниці таїть у собі життєвий шлях лідерів ринку, які перебувають «на гребені хвилі» кілька десятиліть поспіль? Як побудувати систему управління організацією з прицілом на її зростання та розвиток? Де знайти резерви для збільшення вартості бізнесу та забезпечення його стійкості та ефективного розвитку? Менеджери почали шукати шляхи, які дозволили б організаціям відповісти на ці та інші питання, щоб відповідати зовнішньому середовищу, що змінюється, розвиватися і рухатися вперед до своїх цілей. Це спричинило створення концепції організаційного розвитку.

Термін “організаційний розвиток” є багатогранним терміном, який найчастіше асоціюється з досягненням цілей організації, а також покращенням її стану з точки зору досягнення організаційної досконалості [1].

Організаційний розвиток – це управлінська діяльність, спрямована на здійснення змін у організаціях [19].

Наступне визначення визначає всі відповідні аспекти організаційного розвитку – організаційний розвиток відноситься до нормативної стратегії перепідготовки, спрямованої на вплив на переконання, оцінки та ставлення до роботи в організації, щоб вона могла краще адаптуватися до прискорених темпів змін у технологіях, у

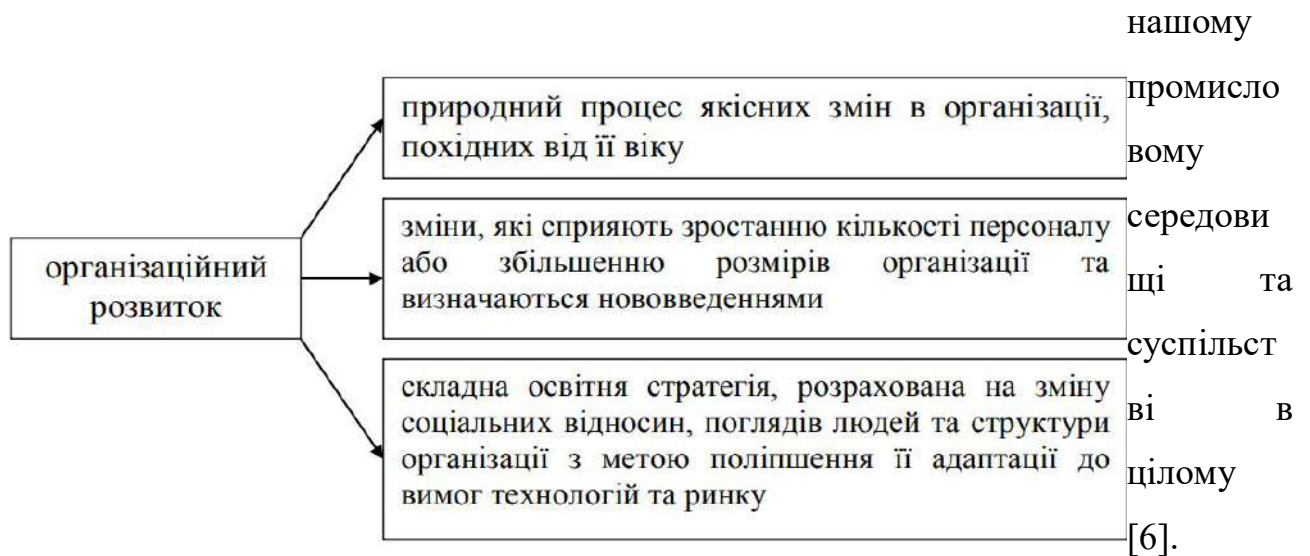


Рис. 1.1. Дефініції категорії “організаційний розвиток”

Об'єктом розвитку є сама організація, предметом управління є управління організацією, а предметом – підвищення організаційної ефективності, продуктивності, раціональності та результативності її діяльності [7].

Мета організаційного розвитку – розвиток та досягнення позитивних змін у

компанії, за допомогою методів бізнес-психології, що відбивається на зростанні прибутковості бізнесу компанії, ефективності систем управління, індивідуальному розвитку співробітників.

Для досягнення мети розвитку на організації вирішуються такі завдання:

1. Формування бачення та визначення місії організації.
 2. Розробка стратегії організації.
 3. Визначення установок, цінностей та поведінки у зовнішньому середовищі організації.
 4. Розробка системи керування.
 5. Еволюція системи комунікацій у створенні.
 6. Підвищення ефективності організаційної структури.
 7. Впровадження нових моделей мотивації та стимулювання персоналу;
- Створення умов формування згуртованого колективу.

Організаційний розвиток, заснований на теорії систем, передбачає системний підхід до розвитку бізнесу, послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних та особистих відносин в організації.

Організаційний розвиток включає формальну організаційну реструктуризацію, яка часто ініціюється, підтримується та підкріплюється нормативними та поведінковими змінами [18].

Діяльність з організаційного розвитку на різних компаніях розуміється по-різному.

Для вирішення завдань управління організаційним розвитком та впровадженням змін використовується один із трьох підходів:

1. Керівник організації здійснює самотійну розробку.
2. У структурі організації створюється підрозділ, відповідальний її організаційний розвиток.
3. До вирішення певних питань запрошуються зовнішні консультанти.

У деяких вона може обмежуватися роботою одного-двох спеціалістів, які забезпечують складання та підтримку в актуальному стані посадових інструкцій та

положень щодо підрозділів [11, 12].

В інших – складатися з роботи величезних дирекцій та відділів, що займаються формуванням та впровадженням корпоративної культури, внутрішніми комунікаціями, організацією корпоративних заходів, побудовою системи управління ефективністю чи системою управління якістю, формуванням та розвитком кадрового резерву, організаційний дизайн, розробка програм розширення прав та можливостей співробітників та підзвітності, оптимізація бізнес-процесів, загалом все, що пов'язано з управлінням змінами. У наукових статтях та статтях практиків організаційного розвитку – аналогічна ситуація.

У табл. 1.1, показано ризики кожного підходу до управління організаційним розвитком.

Таблиця 1.1

Ризики управління організаційним розвитком [29, 30, 34]

Управління розробкою здійснює менеджер	Відділ організаційного розвитку	Зовнішні консультанти
Спотворене сприйняття реального стану справ в організації	Обмежені повноваження щодо реалізації змін за допомогою програми організаційного розвитку	Відсутність достатніх знань про специфіку роботи організації.
Низький ступінь готовності до серйозних змін в організації.	Застосування обмежених дій для досягнення змін замість комплексного підходу	Ризик внесення змін, які матимуть катастрофічні наслідки для організації.
Ризик непроведення зваженого аналізу причин та наслідків різних проблем в організації, що потребують змін.	Схильність до надмірного аналізу причинно-наслідкових зв'язків під час усунення другорядних проблем.	Відсутність зацікавленості у правильному встановленні причин конкретних проблем.
Скептичне ставлення до проблем, інформація про які надходить із зворотного зв'язку.	Ризики спроб виправити проблеми, які не мають об'єктивних причин	Перебільшення проблем, що виявляються на перших етапах залучення зовнішнього консультанта
Ризик спотворення справжньої суті проблеми, інформацію про яку було отримано через зворотний зв'язок	Ризик неправильного визначення змін, необхідні вирішення проблем організаційного розвитку.	Невміння правильно інтерпретувати проблему.
Ризик крайнощів: неправильне делегування повноважень чи відсутність делегування взагалі	Необхідність делегування збільшеного обсягу повноважень та компетенцій	Ризик залучення некваліфікованого консультанта, що зруйнує усталену модель бізнес-

		процесів.
Вплив одноразових заходів замість системного вирішення проблем організаційного розвитку.	Можлива відмова від вирішення нагальної проблеми на користь запланованих змін.	-

Деякі вважають, що організаційний розвиток зводиться до раціоналізації виробничих та управлінських процесів (тобто, по суті, він прирівнюється до проектування та оптимізації бізнес-процесів), а хтось розуміє організаційний розвиток як довгострокову роботу з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення. організація з ефективнішим спільним регулюванням культурних постулатів організації та т.д.

З точки зору досягнення організаційної досконалості, управління компанією може використовувати зовнішніх консультантів, наприклад їхнє втручання в певні умови є ефективним способом покращення стану справ та засобів досягнення цілей організації, якщо такі є, оскільки консультанти мають можливість використовувати власні засоби, методи і прийоми втручання.

Засобом, що забезпечує розвиток організації, є відповідальний за це співробітник підприємства, або спеціально запрошений консультант спеціалізованої організації. При цьому зусилля щодо зміни, як правило, розподіляються нерівномірно. Акцент робиться або організацію загалом, або особисті якості співробітників.

Для виявлення конфліктів у організаційному розвитку необхідно провести кадровий аудит. Якщо вибір зроблено на користь організації, організаційний розвиток починається з процедури кадрового аудиту, реструктуризації організації. В іншому випадку – із розробкою програм розвитку персоналу. Стратегія організації залежить від цінностей, ухвалених керівництвом організації.

У зв'язку з цим кадровий аудит відіграє важливу роль у організаційному розвитку. Якщо пріоритетним завданням є зміна організаційної структури, кадровий аудит ефективний і незамінний. Але завжди необхідно ретельно зважити, чи виправдано це чи ні. Процедура перевірки персоналу та особливо його очікувань

супроводжується сильною психологічною напругою у колективі. Деякі співробітники переходять на іншу роботу, деякі вступають у конфлікти та знижується мотивація [34].

Через війну розвиток персоналу у цій організації стає неможливим. Єдиний спосіб пом'якшити ці небажані наслідки – це попередня командна робота, яка привносить впевненість у аудит та знижує стрес співробітників.

Однак, якщо вибір зроблено на користь розвитку персоналу, то кадровий аудит може лише нашкодити організаційному розвитку. У цьому розробляється комплекс заходів, найважливішим у тому числі є соціально-психологічна підготовка. У будь-якому випадку не йдеться ні про тренінги продажу, ні про ті, коли продавець вчиться вимовляти першу фразу, радісно посміхатися і «закликати» покупця до найдорожчого товару. Йдеться про розвиток особливих стосунків із продавцем та клієнтом, організацією, в якій ви працюєте, та про те, як почуватися комфортно в ситуації продажів, не ставлячи під загрозу свою впевненість.

Загальний розвиток персоналу включає заходи, спрямовані на:

- зміцнення командного духу;
- підвищення мотивації персоналу;
- розвиток навичок вирішення конфліктів;
- освоєння технології прийняття управлінських рішень;
- підвищення кваліфікації у певній професійній галузі [36].

Організаційний розвиток, незалежно від обраного підходу (орієнтація на персонал або організацію в цілому), передбачає системний підхід і багато в чому базується на теорії систем.

Групи, у яких реалізується програма навчання, можуть відрізнятися за складом: ціле структурне підрозділ організації; група співробітників різних відділів, відібрана за будь-яким принципом; група лідерів різного рівня.

Склад груп залежить від пріоритетних завдань. Якщо основна мета є оптимізація системи управління організацією, підбирається група менеджерів. Якщо завдання сформулювати командний дух – цілий підрозділ. У тому випадку, якщо це

підвищення кваліфікації торгового персоналу, менеджерам з продажу є сенс зібратися до групи, незалежно від того, працюють вони в одному колективі чи ні. Таким чином, при виборі стратегії організаційного розвитку керівник повинен чітко усвідомлювати місце, яке він займає по відношенню до організації, а саме: бачити себе частиною системи та одночасно зовнішнім елементом, який керує цією системою.

Більшість інновацій, які впроваджуються в організаційний розвиток, здійснюються за допомогою спільної діяльності. Це означає, що групова робота займає центральне місце у процесі змін.

У процесі діяльності з організаційного розвитку співробітники систематично критично аналізують те, що вони роблять, щоб навчитися робити це краще. А кінцевою метою діяльності з організаційного розвитку є створення організації, що самонавчається.

Основною відмінністю організаційного розвитку від інших видів та форм роботи з персоналом та керівниками підприємств є розгляд організації як цілісної системи взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

На практиці це має на увазі внесення змін за такими напрямками:

- а) організаційна структура та сила;
- б) функції (бізнес-процеси), якість їх реалізації;
- в) організаційна культура.

Результатом роботи по кожному з цих напрямів розвитку організації вже в перші місяці може стати значне зниження витрат без шкоди для якості та швидкості бізнес-процесів або підвищення якості та швидкості бізнес-процесів за тих самих витрат. А проведення системної роботи з усіх цих напрямків дозволить не лише скоротити витрати, а й вивести бізнес на якісно новий рівень.

Відповідно, результатами діяльності з організаційного розвитку є:

- оптимізація організаційно-функціональної та організаційно-управлінської структури підприємства;
- підвищення його готовності до змін та розвитку;

- зміна поведінки людей у бік більш позитивного ставлення один до одного, забезпечення індивідуальної та групової самосвідомості.

- повага персоналу підприємства, об'єднання колективних зусиль керівників підприємства, досягнення загальної задоволеності роботою.

А також інші, «конкретніші» результати:

- поліпшення якості продукції;
- підвищення продуктивності виробництва;
- зміцнення позицій компанії на ринку, зниження плинності кадрів, підвищення рентабельності тощо [46].

Організаційний розвиток – його незворотна, спрямована і закономірна зміна в часі, є об'єктивним процесом, незалежним від бажання чи небажання членів організації. Успіхи науки у вивченні закономірностей функціонування організації дозволили не тільки з більшою вірогідністю передбачити настання періодів спаду і підйому, а й наблизитися до вирішення проблеми її цілеспрямованого розвитку. Це особливо актуально сьогодні, коли кожна організація працює в динамічному, невизначеному середовищі.

Постійний розвиток організації дедалі більше стає необхідною умовою як її ефективного функціонування, а й виживання у світі.

Зусилля організації розвитку менеджменту зазвичай пов'язані з низкою цілей і технологій. Ці цілі можуть бути відкрито заявлені керівництвом або неявно бути присутніми у його діях.

Серед найважливіших цілей розвитку можна відзначити:

- зростання продуктивності;
- покращення якості продукції;
- розширення асортименту;
- зниження собівартості продукції;
- підвищення мотивації та злагожденості співробітників,
- усунення конфліктів,
- зниження плинності кадрів тощо [46].

Деякі дослідники та менеджери розглядають розвиток як процес контрольованих організаційних змін.

На їхню думку, організаційний розвиток – це нова наукова дисципліна, покликана використовувати поведінкові науки для адаптації організацій до постійних змін.

Інші експерти намагаються підкреслити гуманістичний аспект проблеми: Організація розвивається та стає більш ефективною, використовуючи знання та технології поведінкових наук, спрямовані на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку. ...Це процес планових змін, які безпосередньо пов'язані з місією організації та охоплюють у певний період всю організаційну систему в цілому.

У кожному разі організаційний розвиток – це планові, контрольовані зміни у організації, найчастіше продиктовані певними обставинами чи причинами.

Серед цих причин можна виділити такі:

- 1) незадовільне функціонування;
- 2) зміни у робочому середовищі;
- 3) зміни масштабів та форм діяльності;
- 4) злиття чи поділ;
- 5) зміни у технології виробничих процесів;
- 6) зміна керівництва чи розбіжності з важливих організаційних питань;
- 7) відсутність сприятливих перспектив [50].

Більшість великих проблем у великих організаціях мають швидше стратегічний, ніж організаційний характер.

В інтересах виживання і гнучкого реагування на зовнішні умови, що динамічно змінюються, подолання відставання в розвитку техніки і технологій, забезпечення високої якості запропонованих продуктів і послуг організації повинні цілеспрямовано здійснювати зміни.

Залежно від конкретних обставин ці зміни можуть бути частковими, що торкаються окремих підрозділів і видів діяльності, або глобальними, що торкаються

всієї організації в цілому.

Деякі підходи до організаційного розвитку наголошують, що має змінитися в організації, інші наголошують, як мають відбуватися зміни, їхній процес.

Загальний зміст зусиль щодо розвитку організації було проаналізовано Х. Левіттом, який виділив чотири організаційні підсистеми, що підлягають запланованим змінам:

- а) організаційна структура;
- б) технологія;
- в) робочі завдання (робочий процес);
- г) особовий склад.

У структурному плані зміни у підході здійснюються через нові формальні рамки організаційної поведінки:

- структури,
- процедури;
- правила.

Технологічний підхід спрямований на реорганізацію виробничого процесу, нову організацію робочих місць, зміну методів та стандартів роботи.

Реорганізація трудового процесу спрямована на зміну виконання окремих трудових завдань. При цьому основна увага приділяється мотиваційним аспектам роботи та перепроєктування робочих завдань.

Зміни у роботі з персоналом насамперед стосуються розробки нових програм професійної підготовки та відбору, а також удосконалення методів оцінки ефективності.

Загальний розвиток організації означає аналіз та розвиток всіх зазначених підсистем.

Керівництво, звичайно, може ухвалити рішення розвивати тільки одне з них, яке є найслабшою ланкою. Зміни в одній із підсистем організаційного розвитку неминуче спричиняють зміни в інших. Отже, структурна реорганізація неминуче впливає на технологічні процеси, що, своєю чергою, потребує роботи з персоналом і

реорганізації робочих завдань.

За рівнем участі рядових працівників дослідники виділяють три типи можливих організаційних змін.

Перший тип передбачає односторонні рішення керівництва в організаційному розвитку, у яких пересічні працівники не беруть суттєвої участі. Спираючись виключно на свої повноваження в організації, керівництво може провести таку реорганізацію трьома способами:

1. Видання наказу, тобто інформування працівників про внесені зміни та нові вимоги, що виникли в результаті реорганізації. У цьому випадку використовується виключно низхідний односторонній зв'язок.

2. Кадрові зміни, коли одні особи в ієрархії замінюються іншими, причому вище керівництво сподівається, що це призведе до підвищення ефективності. Будь-які консультації з місцевими менеджерами та рядовими підрядниками з цього приводу вважаються зайвими.

3. Зміни в організаційній структурі, змінюються функції та розміри структурних підрозділів, створюються нові структури або скасовуються старі, збільшується або зменшується кількість рівнів управління, обсяг контролю тощо. Очікується, що це позитивно позначиться на діяльності організації як дірки [46, 47].

Другий тип можливих організаційних змін – це спільні зусилля вищого керівництва та всіх співробітників, спрямовані на розвиток організації. Організаційну владу необхідно використовувати ефективно, і якщо є здібні менеджери та працівники, вище керівництво може поділитися з ними частиною своїх повноважень щодо прийняття рішень. Цей підхід реалізується двома способами:

1. Групове прийняття рішень, у якому члени групи обирають одне з рішень, запропонованих керівництвом. Цей метод спрямований не на виявлення проблем та пошук рішень, а на одержання організаційної (групової) підтримки. Таке прийняття рішень забезпечує краще розуміння та підтримку порядку денного розвитку, сприяючи його реалізації.

2. Групове вирішення проблем. Група у процесі обговорення шукає оптимальні рішення, тобто. Співробітники організації не лише приймають одне з альтернативних рішень, а й обговорюють, обирають та діагностують реальні організаційні проблеми.

Третій тип реорганізації передбачає делегування повноважень конкретним підрозділам та робочим групам, яким на відповідному рівні доручено розробляти та реалізовувати програми розвитку від початку до кінця. Тут є дві форми:

1. Дискусійні групи, у яких керівники та співробітники підрозділів діагностують, аналізують та вирішують конкретні проблеми.

2. Групи розвитку чутливості, у яких працівників навчають ставати більш чутливими до процесів, які у основі індивідуального і групового поведінки.

Дослідження показують, що спільні зусилля керівництва та співробітників є найбільш ефективними при реалізації програм організаційного розвитку.

Відповідно до цілей організаційного розвитку основними його напрямками є:

- 1) поліпшення стратегічного управління;
- 2) підвищення ефективності механізмів прийняття рішень;
- 3) усунути та запобігати конфліктам між підрозділами управління та підрозділами організації;
- 4) розробка організаційної структури організації;
- 5) розвиток організації;
- 6) поліпшення організації;
- 7) модернізація;
- 8) розвиток системи мотивації загалом.

До основних принципів, на яких базується організаційний розвиток, можна віднести:

1. Організація є відкритою системою і тому підпорядковується законам і принципам, притаманним інших відкритих систем:

- ціле завжди більше суми його частин;
- будь-яка зміна в будь-якій конкретній частині вплине на всі інші частини;

- все саморегулюється за допомогою низки петель зворотного зв'язку, які вважаються кібернетичними схемами.

Отже, зв'язок між елементами системи носить круговий, а чи не причинно-наслідковий характер.

2. Організація є соціальною системою, що розвивається, тому до неї застосовні закони і принципи групової динаміки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні елементи системи управління організаційним розвитком

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційний розвиток – це сукупність теоретичних концепцій та практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації вирішити проблеми, що виникають, набути великої гнучкості і навчитися адаптуватися до змін, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Технічний розвиток виробництва відображає процес формування та

вдосконалення техніко-технологічної бази підприємств, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності [28].

Виробництво є природною умовою життя людини та матеріальною основою інших видів діяльності.

Виробництво існує всіх стадіях розвитку людського суспільства. Його зміст визначає трудовий процес, який включає наступні три компоненти:

1. Цілеспрямована діяльність, або безпосередня праця;
2. Предмет роботи, тобто. все, на що спрямована цілеспрямована діяльність людини;
3. Знаряддя праці — машини, устаткування, знаряддя, з допомогою яких людина перетворює предмети праці, пристосовуючи їх до потреб.

Технічний розвиток охоплює різноманітні форми, які повинні відображати відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечувати просте й розширене відтворення необоротних активів підприємства. Із сукупності форм технічного розвитку доцільно виділити такі, що характеризують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємств, а з другого — її безпосередній розвиток через вдосконалення й нарощування виробництва.

1. Підтримування техніко-технологічної бази здійснюються шляхом:

- капітального ремонту устаткування;
- заміни спрацьованого устаткування новим такого ж технічного рівня;
- технічного доозброєння підприємства.

Розвиток техніко-технологічної бази включає:

- модернізацію;
- реконструкцію;
- технічне переозброєння;
- розширення;
- нове будівництво [35].

Процес економічного управління технічним розвитком підприємства включає

такі основні етапи:

- встановлення цілей – визначення та ранжування пріоритетів;
- підготовчий – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозової інформації;
- варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;
- програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їх інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
- супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного коригування програм.

Цілі та пріоритети технічного розвитку треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі його функціонування. Конкретні стратегічні напрями технічного розвитку можуть пі пов'язані з розв'язанням таких проблем:

- підвищення якості виготовлення продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому й вітчизняному ринках;
- розробка й широке впровадження ресурсозбережних (насамперед енергозбережних) технологій;
- скорочення до максимально можливого рівня витрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки;
- здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища. У процесі економічного управління технічним розвитком підприємства одним із головних завдань є розробка і здійснення програм (планів) технічного розвитку [24].

Основні принципи планування організаційно-технічного розвитку підприємства представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні принципи планування організаційно-технічного розвитку підприємства [7]

При плануванні технічного розвитку та організації виробництва враховують етапи, які представлені на рис. 1.4.

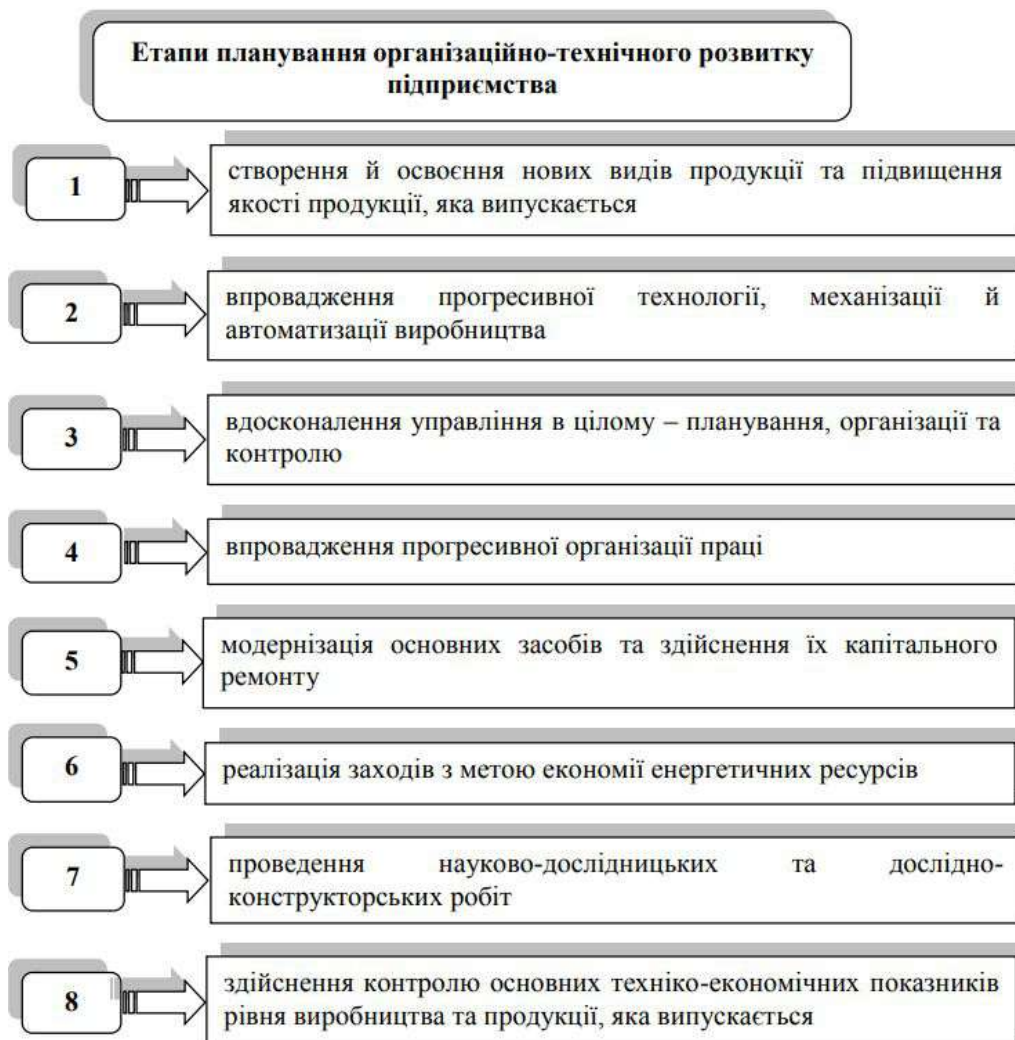


Рис. 1.4. Етапи планування організаційно-технічного розвитку підприємства [7]

Аналізуючи технічно-технологічна база підприємства, слід зазначити, що вона містить у собі технологічні та технічні складові.

Технологічна складова характеризує застосовувану технологію (технологічний процес) і складається з наступних елементів [48]:

- фаз виробничого процесу;
- прийомів та методів обробки ресурсів і отримання готової продукції;
- збору технічної документації загального та спеціального призначення.

Технічна складова містить три індикатори, а саме:

- енергетичну базу (об'єкти для забезпечення виробництва різних видів енергії);
- виробництво машин і устаткування, транспортування й передачу машин та інструментів;
- технічні основи обробки інформації (інформаційно-комп'ютерні технології та засоби зв'язку).

Тенденцію розвитку технологічної основи виробничих підприємств можна представити у вигляді наступних практичних дій:

- збільшення наукомісткості даних, що відображають базу знань;
- розширення сфери застосування сучасних мікроелектронних приладів;
- перетворення оперативних даних на найвищий рівень технічної цілісності;
- трансформування технології та засобів у ефективні інформаційні системи;
- введення окремих елементів технології з організаційно-управлінськими компонентами;
- введення в експлуатацію та підвищення рівня автоматизації технічних систем.

Від інновацій залежить організаційно-технологічний розвиток підприємства,

кінцевим результатом якого є ефект підприємства. Можна зробити висновок, що організаційно-технологічний розвиток – це вдосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності, процесів її створення та вдосконалення.

Основними факторами що впливають на організаційно-технічний розвиток підприємств є рівень спеціалізації виробництва та кооперації; стабільність асортименту; удосконалення технічних засобів; рівень обслуговування, підготовки та оперативного управління виробництвом.

1.2. Методи й показники оцінювання ефективності організаційно-технічних заходів

Основні показники технологічного рівня підприємства групуються за наступними ознаками:

1. Ступінь технічної оснащеності праці (фондоозброєність та енергоозброєність праці).

2. Рівень прогресивності технології (структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік застосовуваних технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини і матеріалів; енергомісткість продукції).

3. Технічний рівень устаткування (продуктивність (потужність); надійність і довговічність; питома металомісткість; середній строк експлуатації; частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості; частка технічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку).

4. Рівень механізації та автоматизації виробництва (ступінь охоплення робіт механізованою працею; частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою

автоматизованих засобів праці). Для поглиблення аналітичної оцінки рівня технічного розвитку підприємства застосовуються також інші показники, а саме:

- механоозброєність праці (відношення середньорічної вартості машин та устаткування до кількості робітників у найзавантаженішій зміні);
- коефіцієнт фізичного спрацювання устаткування;
- коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва (кількість застосовуваних пристроїв, оснастки та інструментів у розрахунку на одну оригінальну деталь кінцевого виробу);
- рівень утилізації відходів виробництва;
- рівень забруднення природного середовища;
- збільшення обсягу екологічно чистої продукції [2, 4].

План організаційно-технічного розвитку (ОТР), – це зведений на рівні підприємства (а також деталізований за підрозділами) перелік відібраних для реалізації проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, формування необхідних конкурентних переваг. Як уже зазначалося, цей план формується в результаті розглядання можливих альтернативних шляхів вирішення поставлених стратегічних завдань та відбору найбільш ефективних.

Відбір проектів для введення їх до плану ОТР базується на оцінюванні їх відповідності стратегічним цілям підприємства, а також порівнянні можливих альтернативних підходів до вирішення поставлених завдань на основі визначених критеріїв їх ефективності.

Насамперед, це показники, що відображають економічну ефективність інвестицій. У «формулі», яка застосовується при оцінці конкретних показників за цим критерієм, є дві основні «змінні» – реальні інвестиції та річний прибуток (іноді виражається в рентабельності, тобто у відсотках). У деяких випадках критерії оцінки інвестиційних проектів у цій «формулі» доповнюються таким аспектом, як термін окупності. Це означає, що якщо ми говоримо, наприклад, про перший рік бізнесу, то інвестору може бути цікаво дізнатися, через скільки місяців проект хоча б вийде на рівень беззбитковості. У принципі можна сказати, що методика оцінки

інвестиційних проектів прив'язана до фактору часу. Набір найважливіших з економічної погляду критеріїв пов'язані з аналізом конкретних періодів [7, 27].

Під час оцінювання проектів розглядають не тільки їх технічні та фінансово-економічні результати, але й соціальні та екологічні наслідки. Інформація, що характеризує кожний проект, умови його реалізації, міститься у відповідному обґрунтуванні, яке бажано готувати у формі бізнес-плану..

Існують такі методи оцінювання фінансово-економічної ефективності проектів організаційно-технічного розвитку підприємства:

1) який не враховує дію фактора часу й використовується на етапі попереднього відбору проектів. Як уже зазначалося, ці методи дають відносно більш реалістичну оцінку переваг інвестиційного проекту над іншим, оскільки вони базуються на часовому вимірі вартості грошових потоків. Однак при роботі з цими методів оцінки реальних інвестиційних проектів, необхідно завжди враховувати важливість вимоги до реалістична оцінка грошових потоків доходу;

2) який базується на врахуванні дії фактора часу (дисконтуванні чи компаундуванні) та слугує цілям остаточного відбору найкращих варіантів з усіх альтернатив;

3) який заснований на порівнянні поточних витрат, обумовлених використанням альтернативних варіантів техніки чи технології виробництва.

Основними фінансово-економічними показниками оцінювання запропонованих проектів і заходів у межах першого методу (тобто без урахування дії фактора часу) виступають:

- період окупності (PBP – Pay-back Period);
- коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR – Average Rate of Return).

На етапі остаточного формування плану ОТП з оцінених та відібраних попередньо альтернативних проектів використовується другий метод і розраховуються такі основні показники:

- чиста приведена вартість проекту (NPV – Net Present Value);
- внутрішня норма рентабельності проекту (IRR – Internal Rate of Return);

— індекс прибутковості (PI – Profitability Index) [7, 35].

Зупинимося на сутності та методах обчислення цих основних показників.

Метод дисконтного періоду окупності є різновидом методу терміну окупності. З ним грошові потоки є дисконтовані до поточної вартості. Він дає інформацію про термін окупності інвестицій з урахуванням тимчасової вартості грошей.

Він визначається за формулою:

$$PBP = C1 \div y, \quad (1.1)$$

$C1$ – початкові інвестиції, гр. од.;

y – середньорічний чистий грошовий потік, гр. од.;

Метод враховує грошові потоки лише до моменту оплати витрат, оскільки не надає інформацію про зміну капіталу акціонерів під впливом дії проекту. Отже, зазначений спосіб можливо використовувати «як початковий фільтр», що усуває проекти, які не окупаються протягом економічного періоду життя інвестицій [39].

Коефіцієнт ефективності інвестицій характеризує віддачу від інвестованих коштів і визначається за формулою:

$$Д = 2 \div K (к I), \quad (1.2)$$

де $к I$ – коефіцієнт ефективності інвестицій.

Якщо наведені показники, розраховані для певного проекту, що розглядається, задовольняють встановленим на підприємстві відповідним нормативам, то цей проект підлягає подальшому

— виключається зі списку можливих альтернатив.

Остаточний відбір найкращих проектів, які будуть включені до плану ОТР, проводиться з використанням другого методу, оснований на врахуванні дії фактора

часу, і передбачає використання таких показників.

Чиста приведена вартість проекту (цей показник інколи називають як інтегральний ефект, чистий дисконтований дохід, чиста сучасна вартість, чистий приведений ефект) визначається за формулою [43]:

$$NPV = PVB_t - PVC_t, \quad (1.3)$$

де NPV – чиста приведена вартість проекту, гр. од.;

— інвестиції в 0-му році, тобто році здійснення інвестицій, гр. од.;

r – ставка дисконту.

Найбільш широко використовується саме показник чистої приведеної вартості – представляє теперішню вартість усіх очікуваних грошових потоків від інвестицій – доходи та витрати. Він виражає зміну добробуту акціонерів під впливом дії проекту.

Будь-яка позитивна чиста теперішня вартість вказує на позитивну зміну добробуту акціонерів, тоді як негативні значення вказують на негативний вплив інвестиційного проекту на добробут акціонерів.

Ситуація, при якій $NPV=0$, виражає байдужість інвесторів до запропонованого проекту за ставкою дисконту, включеною в розрахунок норми прибутку. Концепція чистої поточної вартості дає найкраще уявлення про часову вартість грошей, що відображає невизначеність і враховує всі грошові потоки – позитивні і негативні.

Зв'язок між чистою теперішньою вартістю та ставкою дисконту обернено пропорційний – чим більше збільшується відсоток, тим меншою залишається чиста теперішня вартість. Тому зрозуміло, чому за рахунок збільшення в ставки дисконту, настає момент, коли чиста приведена вартість стає від'ємною величиною:

Внутрішня норма рентабельності (IRR), яку ще називають нормою рентабельності, порогом рентабельності, показує той рівень ставки дисконту, за

якого чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю, тобто дисконтовані чисті грошові потоки дорівнюють початковим інвестиціям [43]:

$$IRR = p, \text{ за якого } NPV = 0. \quad (1.4)$$

Проекти приймаються до виконання, якщо рівень їх IRR є вищим за визначений керівництвом підприємства бажаний (нормативний) рівень рентабельності для проектів певного спрямування більш ґрунтовному оцінюванню з використанням дисконтованих показників.

Основною перевагою цього інструменту є те, що прибуток інвестора можна розрахувати без урахування ставки дисконтування. Як це можливо? Справа в тому, що внутрішня форма доходності повинна була відповідати одній і тій же ставці дисконтування, але в той же час величина очікуваного доходу повинна бути такою самою, як і сума інвестицій. Умовно кажучи, інвестор, який вклав у проект 100 тис. грн, може бути впевнений, що як мінімум таку суму він отримає через певний проміжок часу, а також «премію», яку він організує виходячи зі ставки дисконтування.

Індекс прибутковості – IP є дуже хорошим показником якості інвестиційних проектів. За своєю природою він являє собою зважену теперішню вартість доходу, зважену на чисті інвестиційні витрати.

Індекс рентабельності становить відношення теперішньої вартості зміни операційних витрат до теперішньої вартості інвестиційних витрат.

$$IP = PVBt \div PVCt. \quad (1.5)$$

Проект вважається ефективним, якщо індекс прибутковості є більшим за 1.

Індекс рентабельності показує, яку цінність отримує кожен інвестований дохід із дотриманням часу співвідношення ціни та якості. З цієї причини індекс відомий також як співвідношення дохід/витрати.

Характерно, що:

- нульова чиста приведена вартість інвестиційного проекту відповідає індексу прибутковості, що дорівнює одиниці, $PI=1$;
- коли $PI>1$, то реалізується приріст добробуту акціонерів;
- при $P<1$ ситуація зворотна - в результаті вартість акціонерного капіталу проекту зменшується [49].

Існують також показники оцінки інвестиційних проектів, які не стільки економічні, скільки ґрунтуються більше на принципах бухгалтерського обліку. Тобто. дізнається, наскільки ефективно на підприємстві ведеться документація, як оцінюються регулярний та неодноразовий аналіз витрат основних засобів, наскільки ефективний процес роботи регламентований усередині підприємства та з партнерськими організаціями, державними структурами. Можлива також економічна оцінка інвестиційних проектів на макрорівні. Це означає, що проводиться аналіз низки чинників, які можуть вплинути на перспективи бізнесу, з умов національного чи глобального ринку.

Нерідко враховуються особливості законодавства. Тобто, якщо, наприклад, на рівні джерел права федерального рівня може відбутися часткова корекція в аспекті митного законодавства (наприклад, заборона на ввезення певної продукції з-за кордону), інвестор може виявитися недоцільним вкладати кошти в таку діяльність, незважаючи на те, що розраховані показники рентабельності та прибутковості досить перспективні.

Може бути проведена як фінансова оцінка інвестиційного проекту, а й, наприклад, аналіз особистості власника підприємства лише на рівні психології, його зв'язків, рекомендацій інших учасників ринку. Можливий варіант, коли інвестор приймає рішення на основі особистих стосунків із особою, яка вважається кандидатом у ділові партнери. Також можна оцінити інвестиційні перспективи на основі рекомендацій інших учасників ринку, оцінок галузі, частоти присутності бренду та лідерів компанії у ЗМІ. Якщо йдеться про серйозні інвестиції, інвестор зазвичай використовує комплексний підхід до оцінки інвестиційного проекту.

1.3. Планування реалізації проектів з організаційно-технічного розвитку підприємства

За результатами системного аналізу розробляється план щодо вдосконалення організації виробництва та технічного розвитку.

План технічного та організаційного розвитку виробництва включає такі розділи:

- створення та освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції;
- впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва;
- покращення організації праці;
- вдосконалення управління та організації виробництва;
- капітальний ремонт та модернізація ДМА;
- заходи щодо економії сировини, матеріалів, палива, енергії; дослідження та розробки; основні техніко-економічні показники рівня виробництва та випуску продукції.

План технічного розвитку та організації виробництва розробляється у два етапи.

На першому етапі проводиться техніко-економічний аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та випуску продукції та визначаються можливості та шляхи його підвищення.

На другому етапі розробляються заходи, взаємопов'язані за цілями, ресурсами, термінами виконання, виконавцями, механізмами регулювання, джерелами фінансування та розраховується їх економічна ефективність.

Загальний економічний ефект від впровадження організаційного заходу (е) розраховується за формулою:

$$E = (Z_0 - Z_1) - N_{kee} \times Z_m, \quad (1.7)$$

де Z_0 - витрати виробництва до реалізації організаційного заходу, тобто;

Z_1 – витрати виробництва після реалізації заходів, тис. грн;

N_{kee} - нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

Z_m – витрати на реалізацію організаційних заходів.

Логістичні витрати – це витрати, що пов'язані із здійсненням логістичних операцій, тобто подання замовлень на постачання продукції, закупівлю, зберігання сировини, що надходить, внутрішньовиробниче транспортування продукції, внутрішньовиробничий склад у процесі виробництва, зберігання готової продукції, зовнішні перевезення і т.д. [7].

Витрати логістичної системи можна оцінити з допомогою таких показників, як розмір адміністративних і управлінських витрат; додана вартість у ланцюжках поставок; витрати, пов'язані з гарантійним обслуговуванням та поверненням товару користувачем.

Значну частину логістичних витрат становлять транзакційні витрати, тобто витрати, що пов'язані з укладанням угод у логістичній системі. Вони характерні для постачальницької, розподільчої, сервісної та митної логістики і виникають до та після укладання угод у логістичних системах різного рівня.

Складання плану організаційно-технічного розвитку не є останнім етапом у плануванні цього напрямку діяльності підприємства. Як уже зазначалося, цей план є переліком проектів і заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань.

Тому успіх реалізації плану значною мірою залежить від ефективного контролю за реалізацією відібраних і прийнятих до виконання проектів, хоча, на жаль, цим питанням приділяється ще недостатньо уваги на вітчизняних підприємствах.

Планування як функція контролю підприємством залежить від особливостей структури управління. Структура контролю, його функціонування та розвиток дозволяє охарактеризувати одну з найважливіших функцій контролю – планування.

Проте в умовах зростання темпів ринкових змін, вимог споживачів, посилення конкурентної боротьби успіх компанії буде залежати не тільки від ефективного стратегічного й тактичного планування, а й від її здатності успішно реалізовувати ці плани, яка значною мірою визначається прийнятими в організації підходами до управління проектами.

На сьогодні проектний менеджмент — це окремий напрям діяльності, притаманний будьякому підприємству, особливо проектно-орієнтованому. Його мож-

Як уже зазначалося, формування плану ОТР відбувається на базі відбору найбільш прийнятних для підприємства проектів на основі інформації, що міститься в їх обґрунтуванні, яке може мати форму бізнес-плану.

Кожний включений до плану проект обов'язково повинен мати відповідального за його реалізацію (менеджера проекту), чітко визначений кінцевий результат, строки й бюджет на його виконання. Це — основні параметри, за які відповідає проектний менеджер. Вони є критеріями оцінювання успіху проекту й діяльності проектної команди.

Треба усвідомлювати, що провести велику роботу з формування плану ОТР — це тільки половина справи. Не менш важливим і впливовим з огляду на кінцеві результати є проектне планування, яке відповідає за визначення ходу виконання проектних робіт таким чином, щоби досягти бажаного результату в межах строків, бюджету й ресурсів, зазначених у плані ОТР [27].

Залежно від масштабності й розмірів проекту, його характеру (міжфункціональний чи в межах одного департаменту), строків виконання процедури планування проекту можуть бути більш чи менш бюрократизовані та деталізовані. Проте в будьякому випадку в межах планування проекту необхідно визначити повний перелік і обсяг проектних робіт, їх строки виконання, потрібні ресурси та бюджет (із розподілом у часі), щоб у процесі виконання забезпечити досягнення цих параметрів, зазначених у плані ОТР. Для цього у проектному менеджменті використовуються спеціальні інструменти — створення робочої структури проекту, сіткове й календарне планування робіт, ресурсів, бюджету.

Планування в найширшому розумінні — це процес вибору цілей і рішень, необхідних для досягнення вибраних цілей. У більш вузькому розумінні планування — це вид управлінської діяльності, спосіб оптимізації дій суб'єкта господарювання.

В умовах ринкових відносин основним регулятором дій суб'єктів господарювання є ціни на товари та послуги. Підприємці, як власники бізнесу, змушені підкорятися економічним законам витрат, попиту та пропозиції, ринкового ціноутворення, у зв'язку з тим, що ці закони діють об'єктивно, незалежно від волі та свідомості людей.

Для планування виконання основних завдань проекту — обсягів, часу, витрат — менеджерів і команді проекту треба знати, на розглядати в тому числі як інструмент реалізації стратегії підприємства в цілому та плану ОТР, зокрема. Управління проектами має свою методологію, яка відрізняється від методології управління (в тому числі і планування) поточною діяльністю підприємства. Тому спеціальними знаннями з проектного менеджменту мають володіти як менеджери проектів, котрими можуть виступати відповідні працівники будь-якого підрозділу підприємства, так і члени проектної команди, які залучаються до виконання робіт із планування й контролю за виконанням проекту. Сьогодні професіонали з проектного менеджменту все частіше з'являються на підприємствах у спеціальних підрозділах з управління проектами.

Таким чином, WBS.

— це ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу всіх робіт із виконання проекту та подана, як правило, у графічному чи табличному вигляді. Це — сукупність декількох рівнів, кожний із яких формується в результаті розподілу елемента попереднього рівня на його складові.

Для створення WBS структуризація може проводитися за такими рівнями:
рівень 1

- проект; рівень 2
- стадії або субпроекти; рівень 3
- системи або блоки; рівень 4

— робочі пакети.

Елементом найнижчого рівня є група робіт, або так званий робочий пакет, або пакет робіт (work package). Він є групою робіт чи операцій, які підлягають оцінюванню з точки зору визначення затрат, необхідних ресурсів і часу виконання, і має такі характеристики:

- обсяг та перелік робіт, які необхідно виконати;
- відповідального за виконання робочого пакета;
- бюджет;
- потрібні ресурси;
- тривалість (строки початку й закінчення).

Для одного й того самого проекту можна створити декілька WBS із різною кількістю рівнів та елементів на кожному рівні залежно від принципу, який покладається в основу поділу проекту на його складові. Тому для підприємства корисно створювати для окремих типів проектів стандартні формати їх WBS.

Принципи формування рівнів WBS:

- за продуктами або субпроектами (субпроект 1 — субпроект 2 — субпроект 3); які роботи виконувати, хто їх буде виконувати, які кошти й ресурси виділяються на ці роботи. Успішна реалізація проекту, перш за все залежить від того, як швидко й точно буде визначено обсяги робіт за проектом. Це завдання вирішується за допомогою створення структури проектних робіт, або WBS (Work Breakdown Structure). WBS створюється шляхом розподілу проекту на складові частини (етапи) на логічній основі, які, у свою чергу, поділяються на свої елементи. Кожного разу, як проект і його елементи розподіляються, створюється так званий «рівень».

- за фазами проекту (проекткування — будівництво — введення в експлуатацію);

- за локалізацією робіт (фундамент — зовнішні роботи — внутрішні роботи);

- за центрами затрат (компанія 1 — компанія 2 — компанія 3).

Цю роботу з систематизації та структуризації проектних робіт необхідно обов'язково виконати на початковій стадії планування проекту. Для кожного

робочого пакета потрібно визначити тривалість, ресурси й затрати, щоб надалі формувати систему планів і контролювати їх. При цьому сума затрат за елементами робочої структури проекту має відповідати бюджетові, виділеному для проекту у плані ОТР, а з формуванням календарних планів виконання проектних робіт необхідно спланувати потребу в ресурсах і узгодити її з наявними ресурсами підрозділів компанії, задіяних у виконанні проекту.

Структуризація проекту є початковим кроком у плануванні проекту й вирішує завдання визначення першої його основної мети — планування обсягів робіт. Під час застосування багатоспрямованої структуризації паралельно з цим йде оцінювання затрат і ресурсів за роботами та проекту в цілому. Проте етап структуризації не дає змоги відповісти на питання: скільки часу потрібно, щоб виконати всі роботи за проектом? Які календарні строки виконання окремих робіт, субпроектів? Як розподіляється в часі потреба в різних ресурсах протягом виконання проекту? Тобто настає потреба планування ще одної головної цілі проекту — це виконання його у часі.

Для вирішення цього завдання у проектному менеджменті застосовується сіткове й календарне планування. Ураховуючи, що для успішної роботи над проектом менеджерів необхідно швидко обробляти значний масив інформації, життєво необхідними стають такі спеціальні інструменти, як сітковий і календарний графіки. Їхня роль підсилюється ще й тим, що вони поєднують у собі параметри часу, вартості й ресурсів.

Використання цих інструментів у плануванні проекту дає цілий ряд переваг, до яких належать можливості:

- визначити й наочно представити повний обсяг робіт у вигляді графіка;
- встановити такі цілі проекту щодо часу виконання робіт, вартості й обсягів ресурсів, що їх реально можна досягнути;
- оцінити бюджет проекту;
- по ходу проекту контролювати виконання робіт і передбачати подальший перебіг подій;

- ефективно розподілити відповідальність за проектні роботи між членами команди;
- визначивши критичні роботи, переміщувати ресурси, зменшувати ризики і невизначеність.

Календарне планування на виробничому підприємстві має основним завданням побудова календарно-планових регламентів та завдань виробничих цехів, ділянок та робочих місць з метою забезпечення робочого процесу необхідними матеріалами, обладнанням, персоналом тощо.

Основним методом календарного планування проектів є сіткове планування. Воно виникло в 50-х роках XX ст., коли почали розвиватися комп'ютерні засоби. У світовій практиці його називають методом критичного шляху — CPM (Critical Path Method), або аналіз критичного шляху — CPA (Critical Path Analysis), або метод оцінювання й огляду програми — PERT (Program Evaluation and Review Technique). У вітчизняній практиці їх називають сіткові графіки.

Зараз вони застосовуються дуже широко, незалежно від розмірів проекту, чому сприяє широке програмне забезпечення, яке значно спрощує всі процеси побудови сіткових і календарних планів.

Сіткове планування дає змогу створити логічну діаграму послідовності виконання робіт — сіткові графіки — і визначити їх тривалість з метою подальшого контролю.

Застосування сіткового планування допомагає відповісти на такі питання:

Скільки часу потрібно на виконання усього проекту? У який час мають починатися та закінчуватися окремі роботи? Які роботи є «критичними» й повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки виконання проекту в цілому? На який термін можна відкласти виконання “некритичних” робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Сіткове планування полягає, перш за все, в побудові сіткового графіка та обчисленні його параметрів з подальшою оптимізацією, якщо виникає потреба скоротити тривалість проекту порівняно з початковими розрахунками. Відповідно до

встановлених і узгоджених із планом ОТР строків виконання проектних робіт проводиться календарне планування необхідних ресурсів, а також розподіл бюджету проекту за календарними періодами з урахуванням обсягів проектних робіт у кожному періоді й можливостей підприємства щодо фінансування запланованих проектів. Ці потреби у фінансуванні, інтегровані з календарними графіками проектів, мають знайти своє відображення в інвестиційному бюджеті підприємства.

Значна кількість проектних робіт, необхідність узгодження їх строків із наявними ресурсами й можливостями фінансування, а також потреби скорочення строків виконання проекту вимагають проведення значної кількості ітерацій і практично неможливі без застосування відповідного програмного забезпечення (Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Primavera Project Planner тощо).

Кожен проєкт розпочинається з якоїсь ідеї. Ідея ризикує залишитись у просторі нереалізованих задумів, якщо автори проєкту не побудують для неї міцне підґрунтя на основі відшуканих джерел ресурсного забезпечення. Вибір таких джерел – непросте завдання, обговорення якого виходить за рамки нашого посібника. Попри все потрібно принаймні сформулювати розуміння того, чим є ресурсне забезпечення проєкту, які його ознаки та властивості. Типовими ресурсами проєкту є трудові ресурси, фінансове забезпечення, матеріали та обладнання.

Планування ресурсів розпочинається з визначення потреби проєкту у ресурсах. Доволі просте із погляду примітивного множинного опису завдання: «потрібно x одиниць ресурсів виду i та y одиниць ресурсів виду j » на практиці завжди буває ускладнено, адже чимало ресурсів постають у вигляді набору альтернатив (що зазвичай відрізняються якістю та вартістю), при цьому не кожна альтернатива ресурсу виду i є найкраще сумісна з певною альтернативою ресурсу виду j .

Чимало видів ресурсів можуть бути замінені іншими. На решті нюансів ресурсного забезпечення зосередимось у наступних підрозділах.

Формування плану ресурсного забезпечення рекомендують проводити з

дотриманням таких етапів:

1. Початкова оцінка сукупної потреби у ресурсах різних типів (коштів, матеріалів, обладнання, енергетичних і трудових ресурсів, виробничих площ тощо).

2. Формування таблиці потреби у ресурсах із розрізом по категоріях діяльностей проєкту та їх розподіл за часом.

3. За потреби – побудова ресурсної гістограми (аналог діаграми Ганта, по горизонталі вказують календарні терміни, по вертикалі – кількість необхідних ресурсів у кожній групі окремо в одиницях на у.о.ч.).

4. Формування таблиці наявних /доступних ресурсів, порівняння потреб і запасу ресурсів.

5. Оптимізація графіків потреб у ресурсах.

6. Врахування інших ресурсних чинників.

7. Побудова й аналіз графіків постачання ресурсів; побудова оптимізованих ресурсних гістограм, внесення змін до календарного плану, в разі якщо слід змінити тривалість діяльності, для узгодження з моментом доступності ресурсу (рис. 1.3).

.Зазвичай доцільно поєднувати декілька основних джерел фінансування (більшість джерел мають свої переваги та недоліки, змішане фінансування може виправити одні недоліки за рахунок інших, у найгіршому ж випадку можна одержати різні недоліки), хоча вибір монофінансування має свої переваги.

Віднедавна деякі види проєктів розвивають із застосуванням фандрейзингу (з англ. fundraising) – це процес пошуку і збору добровільних фінансових внесків шляхом залучення приватних осіб, підприємств, благодійних фондів чи державних установ. Хоча до збору коштів переважно вдаються для неприбуткових організацій, іноді він використовується з метою ідентифікації та залучення інвесторів чи інших джерел капіталу для комерційних підприємств.

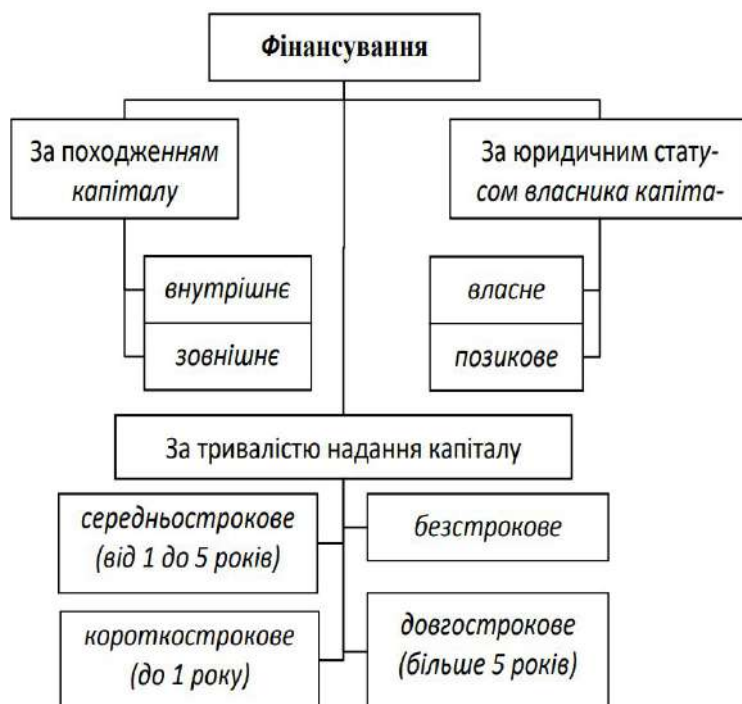


Рис. 1.5. Класифікація фінансування проєкту

Комерційні проєкти

ж зазвичай фінансуються конкретними фінансовими агентами, якими можуть бути підприємства, банки, компанії тощо. Особливої уваги у момент планування ресурсного забезпечення та пошуку джерел фінансування заслуговує сфера управління контрактами, які надають змогу реалізувати певні рішення та знизити певні ризики. Різновидами контрактів є цінні папери типу ф'ючерсів.

До різновидів контрактів можна віднести контракти зі сталою (фіксованою) ціною, контракти із відшкодуванням витрат, контракт із фіксованою ціною та плаваючим обсягом поставок ресурсів. Існують також інші тонкощі укладення контрактів.

Планування контрактів як складова планування проєкту сутнісно визначає процес визначення потреб, які можна найкраще задовольнити шляхом придбання ресурсів у формі матеріалів чи послуг зовнішніх субагентів.

Укладання зовнішніх контрактів має сенс головню у разі відсутності монополії на ринку відповідних ресурсних послуг; у такому випадку за наявності альтернатив можна вибрати: що саме купувати, в яких обсягах та в які строки; за відсутності вибору варто замислитись, чи взагалі купувати, чи спробувати знайти альтернативну схему реалізації проєкту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (скорочена назва «НОВА ПОШТА», назва англійською NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)) понад 20 років функціонує як сервісне підприємство – здійснює експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «НОВА ПОШТА» є лідером логістичного ринку України по доставці клієнтам документів, вантажів, посилок.

ТОВ «НОВА ПОШТА» створене (zareestrowane) 19.01.2001 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Адреса ТОВ «НОВА ПОШТА»

Повна назва центру	Юридична адреса
Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»	03026, Київ, Столичне Шосе, буд. 103, кор 1, пов. 9

ТОВ «НОВА ПОШТА» налічує 29 філій (Білоцерківська, Білгород-Дністровська, Броварська, Вінницька, Дніпровська, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Криворізька, Кропивницька, Львівська, Маріупольська,

Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сєверодонецька, Слов'янська, Сумська, Тернопільська, Ужгородська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська та ін.). ТОВ «НОВА ПОШТА» має пункти доставки (відділення) по всій Україні (рис. 2.1).

Станом на сьогодні компанія «НОВА ПОШТА» – це група «Нова Пошта», до складу якої входить ряд українських і зарубіжних підприємств («Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал»).

Основним видом діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (КВЕД 52.29): логістична діяльність (доставка відправлень, зберігання відправлень у відділеннях, підйом важких відправлень на потрібний поверх на адресу одержувача, пакування відправлень тощо).

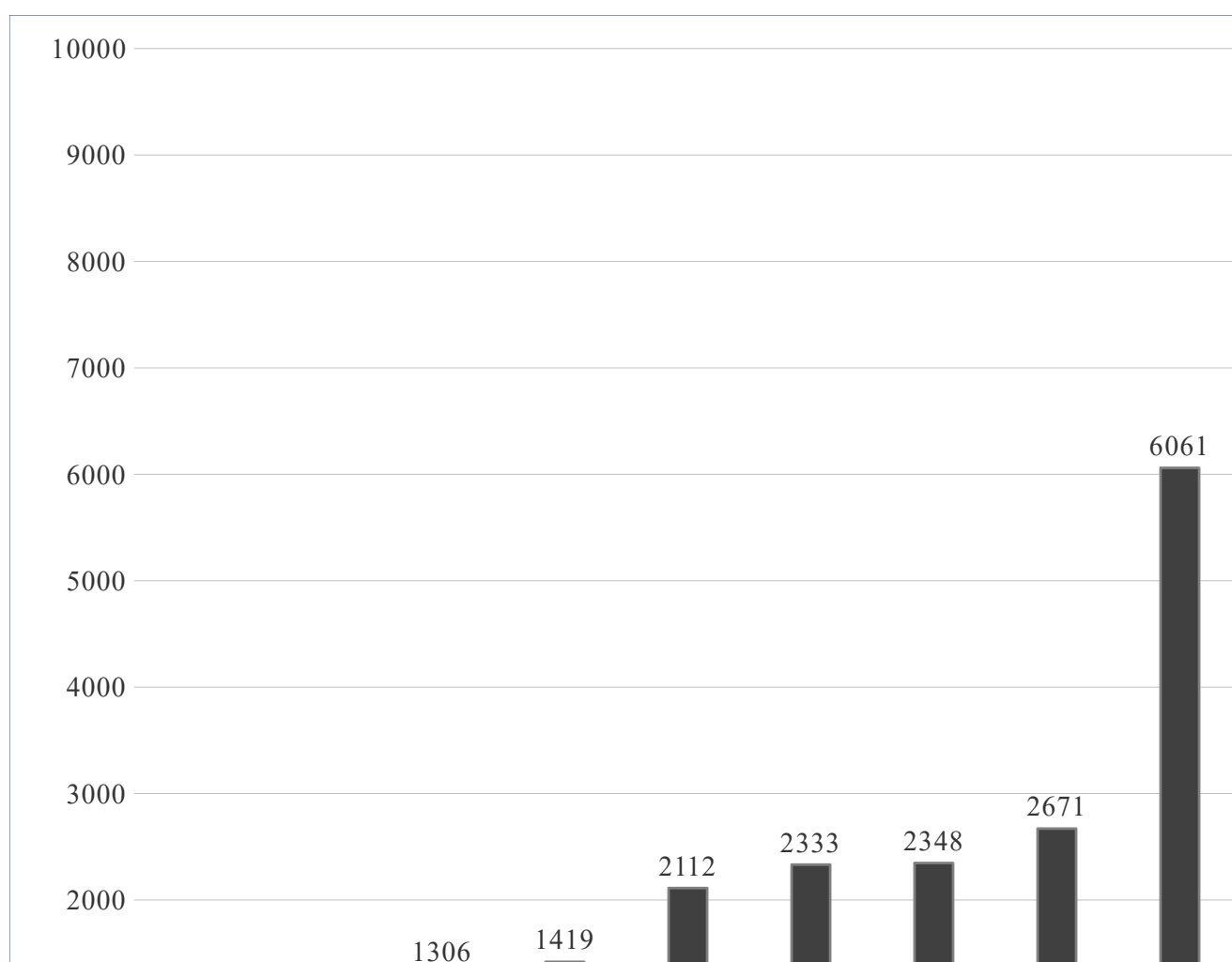


Рис. 2.1. Динаміка відкриття нових відділень ТОВ «НОВА ПОШТА» по Україні за 2011-2022 рр.

Додатковими (можливими) видами діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» є ряд інших видів діяльності, що зареєстровані у Статуті (рис. 2.2).

ТОВ «НОВА ПОШТА» на меті своєї діяльності має досягнення економічного результату у вигляді прибутку, що зумовлений дією ряду загроз:

1. Переорієнтація споживачів на інші сервісні підприємства, що здійснюють експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу (переорієнтація на інші служби доставки, наприклад: АТ «Укрпошта», Justin, MeestExpress, Євро Експрес та ін.).

2. Зростаючий тиск конкурентів.

3. Погіршення ділової репутації підприємства на ринку логістичної діяльності України (діяльності у сфері транспорту).

4. Поступова втрата висококваліфікованих кадрів.

5. Активне удосконалення якості послуг чи їх розширення конкурентами на ринку послуг з доставки документів, вантажів та посилок.

6. Негативний вплив російської збройної агресії проти України, в окремих областях, що унеможлиблює здійснення діяльності.

Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	1. Діяльність посередників, з торгівлі іншими товарами.
	2. Діяльність з торгівлі товарами широкого асортименту.
	3. Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.
	4. Надання інших допоміжних комерційних послуг.
	5. Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах.
	6. Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в магазинах.
	7. Роздрібна торгівля газетами та канцтоварами в магазинах.
	8. Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в магазинах.
	9. Роздрібна торгівля через мережу інтернет.
	10. Вантажний автомобільний транспорт.
	11. Складське господарство.
	12. Інша поштова та кур'єрська діяльність.
	13. Інші види грошового посередництва.
	14. Діяльність страхових агентів і брокерів.
	15. Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	16. Рекламні агентства.
	17. Загальна медична практика.
	18. Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
	19. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Рис. 2.2. Додаткові види діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Управління ризиками в товаристві базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю. Для ефективного управління ризиками здійснюються: регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей; прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних ризиків та можливостей; вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління; регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками; страхування ризиків.

Місія товариства: легкість доставки для життя та бізнесу (задовольняти потреби підприємств та громадян України в послугах високої якості; забезпечувати інтереси власника, шляхом досягнення високих результуючих показників діяльності).

В ТОВ «НОВА ПОШТА» діє стратегія сталого розвитку, що являє собою документ – «дорожню карту». З 2016 року ТОВ «НОВА ПОШТА» публікує

звітність зі сталого розвитку, що розміщуються на офіційному сайті компанії. До цілей сталого розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться: ні бідності, ні голоду, гарне здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода та належні санітарні умови, відновлювальна енергія та економічне зростання, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності, сталий розвиток міст та спільнот, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату, збереження морських екосистем, збереження екосистем суші, мир та справедливість, партнерство заради стійкого розвитку.

Товариство має право займатися господарською діяльністю в рамках чинного законодавства і свого правового положення з дня реєстрації і до моменту реорганізації або ліквідації.

Товариство створене (zareєстроване) на підставі Конституції України та інших Законів України тощо. Товариство має на меті також задоволення соціально-економічних інтересів його власника, трудового колективу та покупців (клієнтів). Для реалізації вищенаведених напрямків своєї активності господарство здійснює діяльність, не заборонену українським законодавством.

Стадія життєвого циклу ТОВ «НОВА ПОШТА» – розвиток (ріст), який характеризується зростанням прибутковості та фінансової стійкості товариства, збільшенням обсягів надання послуг, збільшенням кількості клієнтів та покращенням загального становища й матеріально-технічної бази. Наявність значної кількості клієнтів має позитивний вплив на діяльність товариства.

Установчими документами ТОВ «НОВА ПОШТА» є Статут, підписаний засновниками, що ними затверджений. В статуті відзначений розмір початкового (складеного) капіталу, зазначаються вид і сфера діяльності Товариства, встановлена форма управління тощо.

Статутний (початковий) капітал товариства створено за рахунок вкладу учасників у розмірі 4654075 грн. (100%). Засновниками товариства є юридичні особи (рис. 2.3).

Розмір внеску до статутного фонду: 465407,50 грн. (частка 10%)

- ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «ПРАЙД»

Розмір внеску до статутного фонду: 4188667,50 грн. (частка 90%)

- КОМПАНІЯ «НП ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД»

Рис. 2.3. Засновники ТОВ «НОВА ПОШТА» та розмір їх внесків

Організаційна структура управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є централізованою та сприяє повсякденному нагляду й обстеженню, що є необхідними при здійсненні безперебійної його діяльності та узгодженій роботі підрозділів (філій та відділень) підприємства.

Серед головних органів управління ТОВ «НОВА ПОШТА»: вищий – загальні збори учасників, виконавчий – директор, інший – наглядова рада, ревізор. За ними зберігається неухильне право внесення змін до Статуту; створення та реорганізація, ліквідація підприємства; затвердження внутрішніх нормативних документів, приймання рішення по припиненню, у випадку необхідності, діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» тощо.

Організацію діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює директор Товариства, який приймає найбільш найважливіші управлінські рішення. Фінансові показники Товариства в великій мірі залежать від обсягу послуг, кількості клієнтів та цін. Суттєвий вплив на діяльність товариства має недосконала законодавча база, податкова політика держави.

Управління ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснюють також загальні збори учасників. Кількість голосів кожного з учасників на загальних зборах учасників визначається пропорційно до розміру його частки в статутному капіталу ТОВ «НОВА ПОШТА».

Організаційна структура управління ТОВ «НОВА ПОШТА» має 4 ієрархічні рівні управління (рис. 2.4).

Організаційна структура підприємства представлена наступними підрозділами: фінансово-бухгалтерський відділ, відділ логістики, відділ ІТ, відділ мережі відділень, відділ служби доставки, відділ по роботі з клієнтами, відділ обробки та зберігання вантажу, відділ call-центру.

Виконавчий орган ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено дирекцією, що очолюється директором, який оперативним управлінням забезпечує його поточну діяльність. В складі дирекції також регіональний директор, директор філіалу. Отже, діюча система управління ТОВ «НОВА ПОШТА» є складним внутрішнім елементом, який тісно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища. Потенціалом в системі управління є застосовувані технології і працівники.

Основними елементами системи управління підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше, охоплює середовище його функціонування та діяльності, друге – характеризує параметри і взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства виступають наступні фактори: місце розташування підприємства і його вплив на діяльність; загальна конкурентна ситуація на ринку діяльності підприємства; рівень ресурсного забезпечення на ринку і доступ підприємства до нього; рівень і специфіка попиту; загальні параметри державного регулювання ринку.

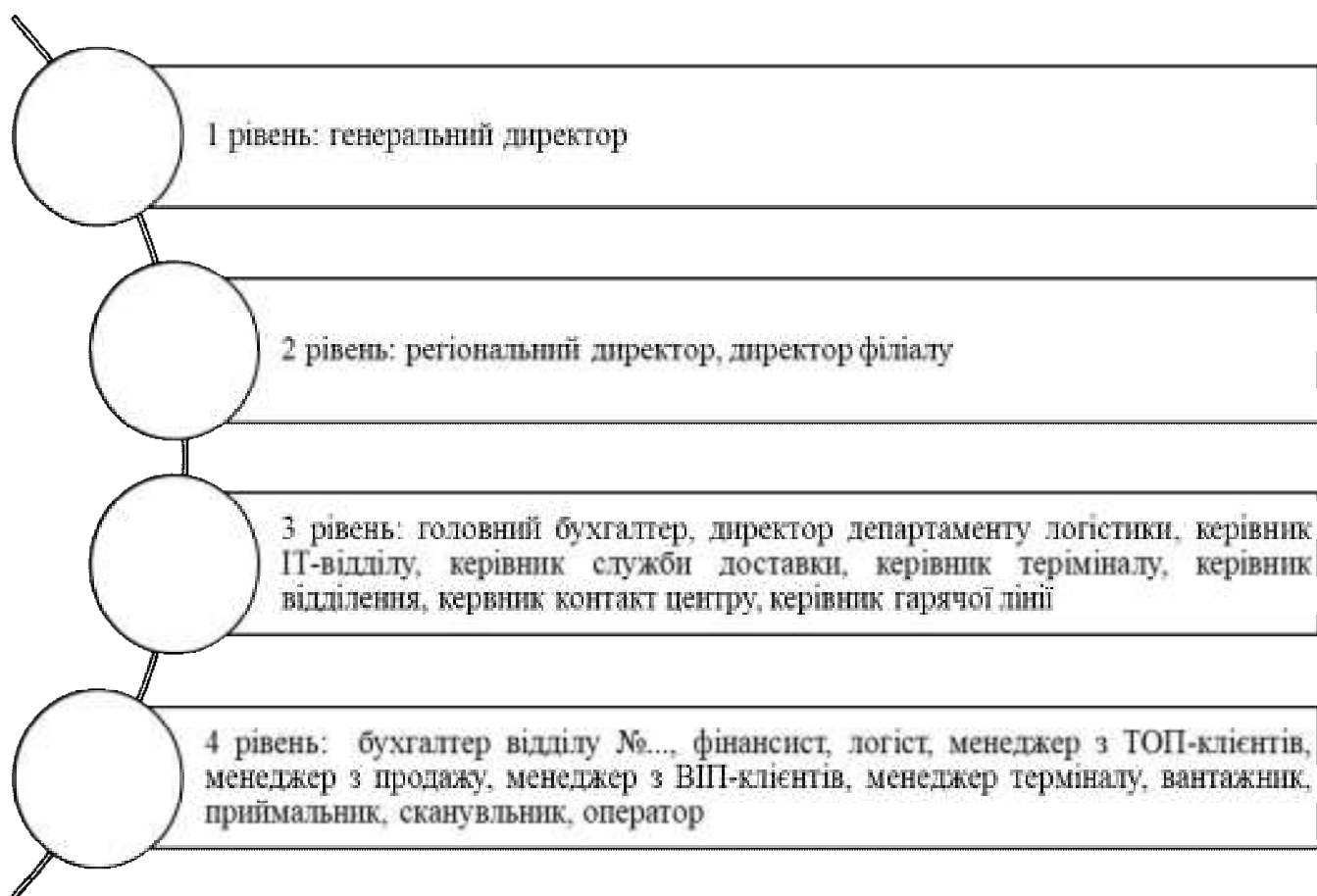


Рис. 2.4. Ієрархічні рівні управління ТОВ «НОВА ПОШТА»

Результати діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» визначаються численними чинниками. Особливості ринку послуг з доставки вантажів та інших відправлень накладають значний відбиток на формування внутрішнього середовища підприємства, до складу якого, зокрема, входять кадри, техніка, виробництво (доставка), внутрішньофірмовий організаційно-економічний механізм і внутрішньофірмові фінанси. Особливостями кадрового складу ТОВ «НОВА ПОШТА» є переважання в ньому категорії вантажників, приймальників, сканувальників, операторів. Середня кількість працівників: 27334 осіб у 2019 році, 27176 осіб у 2020 році, 33717 осіб у 2021 році. Аналіз руху працівників в товаристві вказує на збільшення кількості працюючих (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз працівників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхи- лення, %	Абсолютне відхилення, осіб
Середньорічна чисельність працівників	27334	27176	33717	+23,4	+6383

Кадрова програма підприємства передбачала наступні заходи: у звітному 2022 році проводилась робота по підвищенню кваліфікації працівників методом навчання та перекваліфікації. Обсяги перевезень (послуг з доставки) мають коливання та за 2021–2022 рр. характеризуються нестабільністю через порушення логістичних ланцюгів доставки, що обумовлено російською збройною агресією проти України.

Джерелами формування майна ТОВ «НОВА ПОШТА» є:

1. Грошові вклади учасників, що сплачені в готівковій та безготівковій формі, а також не грошовими коштами (майном учасників: комп'ютер, факс та мобільний телефон).

2. Доходи (виручка) від надання послуг.

3. Придбане майно, безоплатно отримане майно, отримане в обмін тощо.

Для забезпечення виконання зазначених функцій, досліджуване товариство володіє достатнім ресурсним забезпеченням.

В товаристві створюються фонди оплати праці, виробничого та соціального розвитку, резервний та інші фонди. Резервний фонд товариства створюється у розмірі 25 % статутного капіталу. Формування резервного капіталу проводиться шляхом щорічних відрахувань до досягнення ним вказаного розміру. Розмір щорічних відрахувань не може бути меншим 5 % суми чистого прибутку.

Фінансові ресурси товариства формуються за рахунок доходів від реалізації послуг, прибутків та інших незаборонених чинним законодавством доходів і надходжень. Виручка використовується на платежі до бюджету, відшкодування матеріальних втрат й витрат, оплату праці, процентів по кредитах, витрати на маркетингову діяльність тощо.

Для надання максимального обсягу послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» основний

потенціал формують основні фонди. Основні засоби належать товариству на правах власності та обліковуються на балансі ТОВ «НОВА ПОШТА» на кінець звітного року за первісною вартістю на суму 8426565 тис. грн. Всі основні засоби утримуються у належному стані. Сума нарахованого зносу – 2254882 тис. грн. Ступінь їх зносу – 27%. Обмежень на використання майна немає. Методи визначення амортизації (зносу), вибрані на підприємстві, протягом року не змінювались.

2.2. Аналіз фінансового становища суб'єкта господарювання

Розглядаючи діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА», необхідно провести аналіз ключових економічних показників для отримання чіткого уявлення про розвиток підприємства та визначення його майбутніх перспектив. Для цього розглянемо основні показники діяльності товариства, використовуючи звітні дані товариства за 2020 – 2022 рр.

Оцінки діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» передбачає аналіз його майнового стану, який характеризується складом, розміщенням, структурою та динамікою активів (майна) і пасивів.

Аналіз майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» проведемо за матеріалами табл. 2.3 (додатки Б, В, Г). До характеристик майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться:

- у 2022 році порівняно з 2020 роком вартість майна збільшилася на 8454537 тис. грн, або 115,8 %, та вказує на нарощення майнового потенціалу підприємства. Необоротні активи збільшились на 7722389 тис. грн (168,5%), а оборотні активи – на 732148 тис. грн (27%);
- найбільшу питому вагу в структурі майна на кінець 2020 року займають необоротні активи (78,1%), оборотні активи – 21,9% (рис. 2. 5).

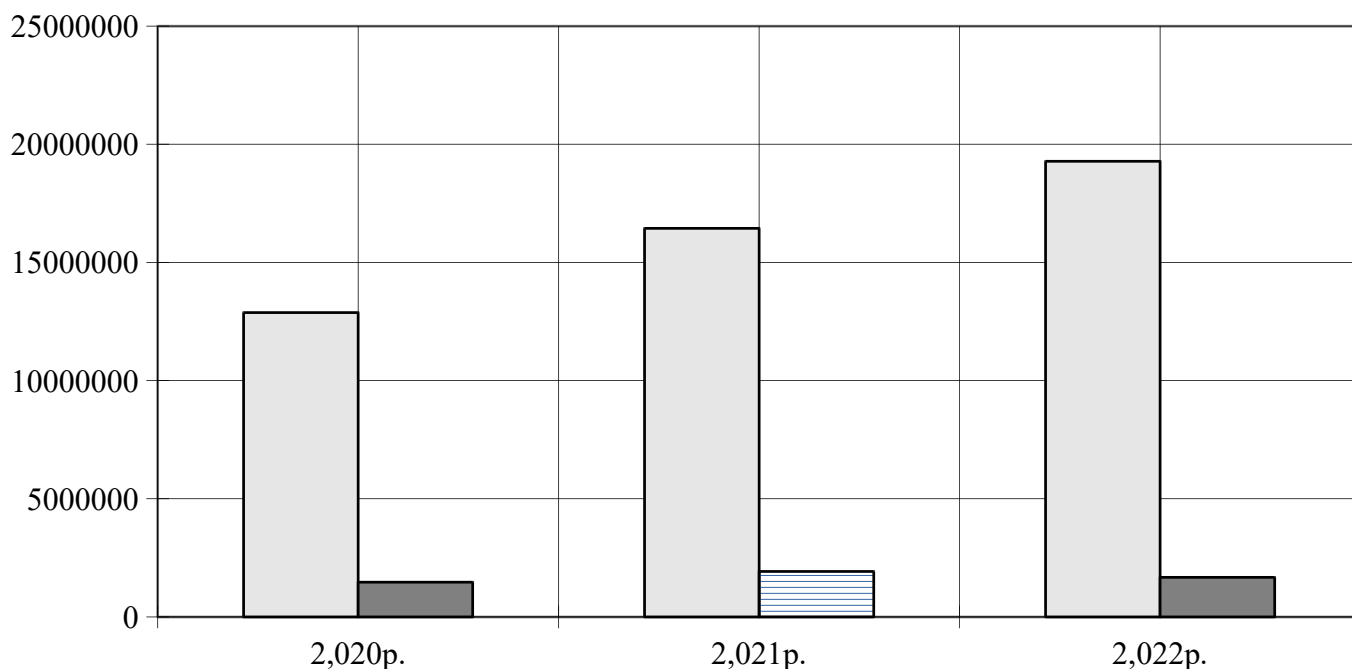


Рис. 2.5. Графічне зображення динаміки майна ТОВ «НОВА ПОШТА»
за 2020 – 2022 р., тис. грн.

До характеристик майнового стану ТОВ «НОВА ПОШТА» відносяться:

- зросли поточні борги дебіторів (на 670883 тис. грн, або на 42%).

Частка поточних боргів дебіторів в майні зменшилась з 21,9% до 14,4% та вказує на певну нестабільність щодо розрахунків дебіторів з ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- грошові кошти за 2020 – 2022 рр. зменшились на 243543 тис. грн (на 26,6%), це погіршує умови для зростання рівня платоспроможності підприємства.

Суттєве зменшення високоліквідних оборотних активів (грошових коштів) вплинула на їх частку в майні (4,3 % на кінець 2022 р.) та вказує на зниження платоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство формує свої активи зрізних джерел (капіталу), що визначається як його пасиви.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни основних показників ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Види активів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020 р.
--------------	---------	---------	---------	--

	сума, тис. грн	у % до підсу- мку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	Абс. відх., тис. грн	пито- мої ваги, пунктів	у % до 2020 р.
Майно – всього:	7300383	100,0	13508795	100,0	15754920	100,0	+8454537	X	+115,8
1. Необоротні активи	4583693	62,8	8314732	61,6	12306082	78,1	+7722389	15,3	+168,5
1.1. Основні засоби	3351500	45,9	6180924	45,8	6840688	43,4	+3489188	-2,5	+104,1
2. Оборотні активи	2716690	37,2	11952	0,1	3448838	21,9	+732148	-15,3	+27,0
2.1. Фонди обігу	2528469	34,6	5042931	37,3	2957849	18,8	+429380	-15,9	+17,0
2.1.1. Товари	650	0,0	12593	0,1	4766	0,0	+4116	0,0	+633,2
2.2. Поточні борги дебіторів	1596726	21,9	4113710	30,5	2267609	14,4	+670883	-7,5	+42,0
2.3. Гроші та їх еквіваленти	917065	12,6	901102	6,7	673522	4,3	-243543	-8,3	-26,6

Проведемо аналіз пасиву ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.4). Результати аналізу (табл. 2.4) свідчать про наявність позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу.

У 2022 році порівняно 2020 роком вартість пасивів збільшилася на 8454537 тис. грн або 115,8%. Власний капітал має додатне значення за рахунок отримання нерозподілених прибутків за фактом господарювання товариства.

Аналіз пасивів засвідчив, що в структурі пасивів на кінець 2022 року 58,6% займають борги ТОВ «НОВА ПОШТА», які збільшились у порівнянні з 2020 роком на 4125369 тис. грн, або 80,7%. Зміна зобов'язань відбулася за рахунок збільшення поточних боргів на 1983523 тис. грн., або 57,1%.

Кредиторська заборгованість збільшилась на 693778 тис. грн або 41,1%. Отже, підприємство є фінансово стійким за критерієм забезпеченості власним капіталом.

Критерієм оцінки ТОВ «НОВА ПОШТА» у короткостроковій перспективі є його ліквідність, яка характеризується спроможністю підприємства в короткі терміни перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Таблиця 2.4

Склад, структура та динаміка пасивів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Види пасивів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміни (+,-) 2022 р. по відношенню до 2020 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	пит. ваги, пунктів	у % до 2020 р.
Джерела формування капіталу – всього:	7300383	100,0	13498127	100,0	15754920	100,0	+8454537	0,0	115,8
1. Власний капітал	2186904	30,0	4491224	33,3	6516072	41,4	+4329168	11,4	198,0
1.1. Статутний капітал	4654	0,1	4654	0,0	4654	0,0	0	0,0	0,0
2. Борги підприємства	5113479	70,0	9006903	66,7	9238848	58,6	+4125369	-11,4	80,7
2.1. Поточні борги підприємства	3475057	47,6	5109603	37,9	5458580	34,6	+1983523	-13,0	57,1
2.2.1. Кредиторська заборгованість	1686685	23,1	2037364	15,1	2380463	15,1	+693778	-8,0	41,1

Графічне зображення динаміки структури джерел формування майна ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Графічне зображення динаміки структури джерел формування майна ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Ліквідність підприємства за своїм змістом означає ліквідність балансу, яка є залежною від ліквідності активів.

В умовах економічної кризи, що формує протягом останніх років високий рівень інфляції, планомірне падіння курсу гривні по відношенню до основних

світових валют, зниження купівельної спроможності контрагентів, підприємства зобов'язані забезпечувати своє виживання шляхом підтримки на достатньому рівні ліквідності і платоспроможності, тобто підтримувати свою здатність своєчасно здійснювати розрахунки за боргами. В іншому випадку підприємство чекає в недалекому майбутньому банкрутство.

Для подолання недостатнього рівня ліквідності та платоспроможності необхідно регулярно здійснювати аналіз цих показників з метою аналізу глибини проблеми, а також можливості покращення ситуації. Завдяки цьому можна вчасно виправити кризовий стан та здійснити необхідні заходи з уникнення банкрутства. Здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ліквідність балансу ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 роки

Група	Вид оборотних активів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Група	Вид зобов'язань	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Надлишок (+) або нестача (-) платіжних засобів (А-П)	
										2020 р.	2022 р.
A1	Високоліквідні	917065	901102	673522	П1	Найбільш термінові	1692936	2164569	2568261	-775871	-1894739
A2	Середньоліквідні	1610754	4 129 236	1 531 854	П2	Короткострокові	1447572	2630797	2376093	+163182	-844239
A3	Низьколіквідні	188871	236988	422210	П3	Довгострокові	1638422	3897300	3780268	-1449551	-3358058
Всього		7300383	13498127	15754920	Всього		7300383	13498127	15754920	x	x

За даними табл. 2.5 у 2022 р. нестача високоліквідних оборотних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань становила 1894739 тис. грн. По середньо- і низько- ліквідних оборотних активах спостерігається також нестача платіжних засобів із тенденцією до зменшення.

Баланс ТОВ «НОВА ПОШТА» не може вважатисьспло абсолютно ліквідним, оскільки не виконується умова: $A1 > П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність швидко та повністю розрахуватися

за короткостроковими зобов'язаннями.

Ліквідністю підприємства є спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. Аналітична обробка ліквідності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр. відображена в табл. 2.6.

За даними табл. 2.6, на кінець 2022 року розрахований коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до позначки 0,123, тож можна сказати, що така ситуація говорить про погіршення економічного стану підприємства, оскільки низьким є покриття поточних боргів ТОВ «НОВА ПОШТА» високоліквідними обіговими засобами. В порівнянні із нормативним значенням $\geq 0,2$ свідчить про низьку грошову платоспроможність підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,541, що є негативним явищем, і підтверджує негативну динаміку платоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА». Цей коефіцієнт показав, що використавши наявну дебіторську заборгованість підприємство повністю не зможе погасити всі поточні борги.

Таблиця 2.6

Показники оцінювання ліквідності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, -) 2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,264	0,176	0,123	-0,141
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,727	0,984	0,541	-0,186
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 1	0,782	0,002	0,632	-0,150

Розрахований загальний коефіцієнт ліквідності показує, що на 1 грн поточних боргів припадає відповідно: в 2020 р. – 78 коп., у 2021 р. – 2 коп. та у 2022 р. – 63 коп. оборотних активів, що зменшились за роками.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.7).

Фактично досягнутий коефіцієнт автономії вказує на те, що на кінець 2022 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 41,4%.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,700 до 0,586, тобто на кінець

2022 року на 1 грн власного капіталу припадає 59 коп. загальної вартості пасивів. За коефіцієнтом фінансової стабільності видно, що на кінець 2022 року на 1 грн зобов'язань підприємства припадає 71 коп. власного капіталу.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «НОВА ПОШТА»
за 2020-2022 рр.**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -)
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,300	0,333	0,414	0,114
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,700	0,667	0,586	-0,114
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	3,338	3,005	2,418	-0,920
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	0,428	0,499	0,705	0,278
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,338	2,005	1,418	-0,920
Коефіцієнт поточних боргів	збільшення	0,680	0,567	0,591	-0,089
Коефіцієнт нагромадження амортизації	зменшення	0,357	0,274	0,335	-0,022
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	збільшення	0,593	0,001	0,280	-0,312

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що ТОВ «НОВА ПОШТА» на 1 грн вкладеного у майно власного капіталу залучило 42 коп. позикових коштів.

Значення коефіцієнтів поточних боргів за результатами 2020 – 2022 рр. відповідає нормативному значенню. За цим критерієм підприємство є фінансово стійким.

Коефіцієнт нагромадження амортизації характеризує функціональний стан основних засобів – він становить 33,5%, що характеризує рівень їх зношеності.

Коефіцієнт співвідношення обігових і необігових засобів показує, що 28 коп. оборотних активів припадає на 1 грн необоротних активів. Цей показник дозволяє оцінити рівень забезпеченості необоротних активів оборотними коштами, який є недостатнім.

Отже, проведений аналіз (табл. 2.7) дає можливість стверджувати про те, що ТОВ «НОВА ПОШТА» є фінансово нестійким.

В цілому підприємство має низький рівень ліквідності – здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

Аналіз та оцінка фінансового стану – одне з найважливіших питань у сучасних умовах функціонування підприємства.

У більшості випадків джерелом аналізу та оцінки фінансового стану вважаються лише фінансові звіти. Результати динаміки фінансових показників діяльності наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові показники ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %
Виручка, тис. грн	16 902 857	20 843 502	23 687 034	40,1
Собівартість послуг, тис. грн.	12 877 086	16 441 004	19 276 532	49,7
Чистий прибуток, тис. грн.	991 292	2 600 320	2 135 960	115,5

За результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» можна відмітити наступне: у 2022 році відбулося збільшення обсягів виручки від реалізації послуг на 3721 тис. грн (на 40,1%), результат діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр. Перебував у зоні прибутку, та у 2022 році досяг 2 135 960 тис. грн.. Крім того в 2022 році витрати підприємства, що формували собівартість наданих послуг, були найбільшими за досліджуваний період та склали 19 276 532 тис. грн., що становить 49,7% відхилення (збільшення) в порівнянні з 2020 роком.

Як бачимо з табл. 2.8, діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» протягом 2020-2022 років є прибутковою. Про це свідчить перевищення обсягу доходу від реалізації продукції над її собівартістю, а також додатне значення чистого прибутку.

З таблиці видно незначне переважання темпів збільшення собівартості

реалізованих послуг над темпами зростання доходу від їх реалізації. Таким чином, резерв підвищення ефективності господарювання та управління досліджуваним товариством криється у необхідності вдосконалення управління витратами.

Значення собівартості дозволяє ґрунтовно проаналізувати загальний економічний та фінансовий стан підприємства, виявити резерви щодо його покращення за рахунок зменшення витрат, їх перерозподілу, зміни структури і характеру інтенсивності.

Обернена взаємозалежність між показниками ефективності і собівартості визначає основні дії, які застосовуються по відношенню до останньої і спрямовують виключно на їх зменшення. За допомогою табл. 2.9 проведемо аналіз формування, структури та динаміки витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Узагальнення за даними табл. 2.9: в 2022 р. порівняно з 2020 р. собівартість продажів товарів (послуг) ТОВ «НОВА ПОШТА» збільшилась на 6399446 тис. грн, адміністративні витрати на 204031 тис. грн., витрати на збут на 22867 тис. грн, інші операційні витрати зменшилися на 287642 тис. грн.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Статті витрат	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Собівартість послуг	12877086	82,9	16441004	84,6	19 276 532	88,1	+6399446	+49,7
Адміністративні витрати	1469141	9,5	1923703	9,9	1 673 172	7,7	+204031	+13,8
Витрати на збут	416263	2,7	561844	2,9	439 130	2,0	+22867	+5,5
Інші операційні витрати	768703	4,9	508590	2,6	481 061	2,2	-287642	-37,4
Разом	15531193	100,0	19435141	100,0	21 869 895	100,0	+6338702	+40,8

Графічне зображення динаміки витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.7.

У 2022 р. в структурі витрат переважала собівартість реалізованої продукції (послуг) – 88,1 %. В 2021 р. собівартість реалізованих послуг становила 84,6 % у

структурі, а в 2020 р. – 82,9%.

У 2022 р. в структурі витрат адміністративні витрати становили 7,7 %. В 2021 р. адміністративні витрати становили 9,9 % у структурі витрат, а в 2020 р. – 9,5%.

За 2020-2022 рр. абсолютна величина витрат на збут збільшилася, а у структурі витрат – зменшилась та склала у 2022 році 2,0%.

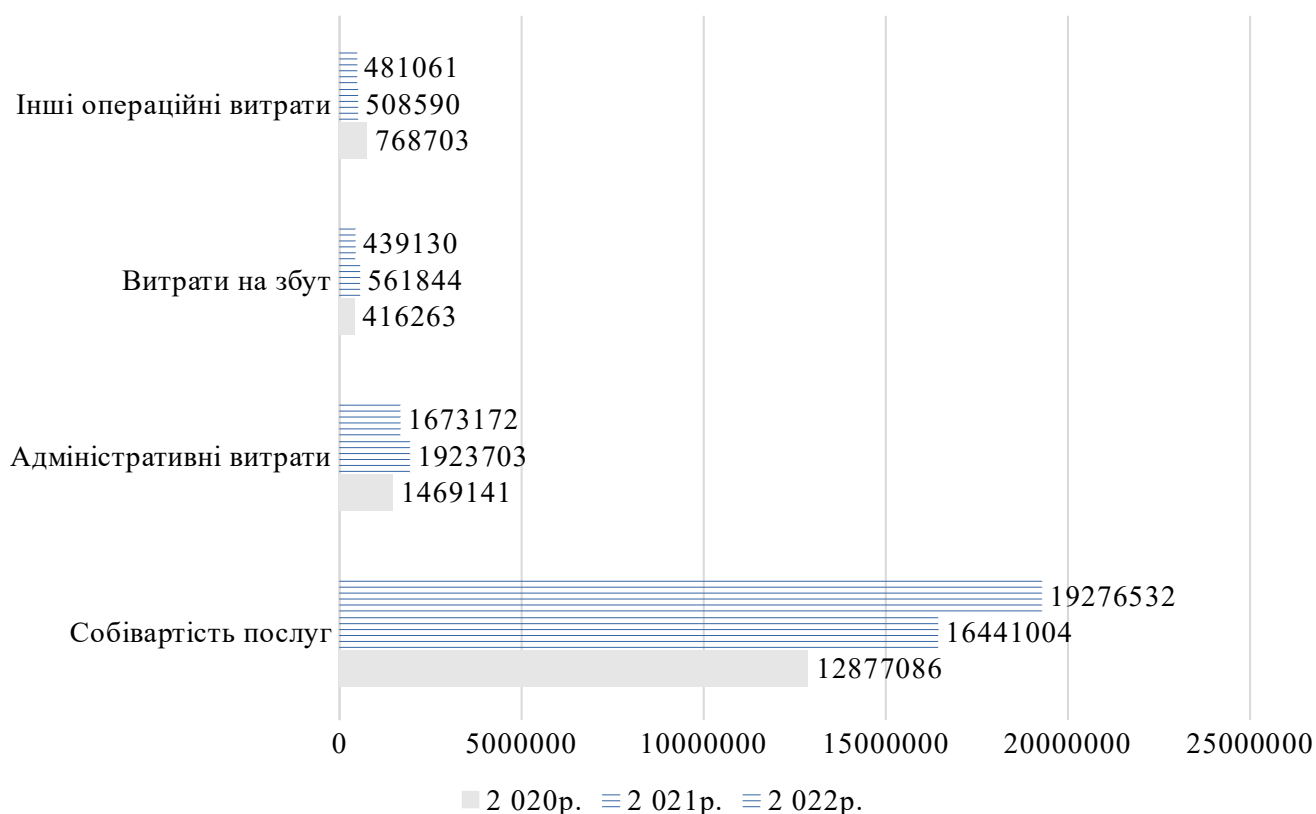


Рис. 2.7. Графічне зображення динаміки витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Інші операційні витрати зменшилися як за абсолютним, так і за відносним значенням.

2.3. Оцінювання технічного й організаційного розвитку на підприємстві

Кожен суб'єкт підприємницької діяльності прагне до глибокого аналізу і оцінки всіх господарських процесів. Це зумовлюється тим, що саме економічний аналіз характеризує економічний стан діяльності підприємств, процеси і фактори, що впливають на нього, шляхом використання та дослідження різноманітних інформаційних даних у числовому та натуральному вираженні для досягнення поставленої перед аналітиком цілі.

В системі управління у прямому зв'язку економічний аналіз основних засобів забезпечує параметри можливого впливу на них, а в зворотному – оцінює ефективність впливу та доцільність його корекції. Аналіз основних засобів здійснюється на основі даних фінансової та статистичної звітності.

Основними з форм фінансової звітності є баланс, дані якого використовують для оцінки динаміки основних засобів; звіт про власний капітал – для оцінки та прогнозу змін у власному капіталі, в тому числі за рахунок зміни вартості основних засобів (внески до статутного капіталу, дооцінка, уцінка); примітки до фінансової звітності (розділ II «Основні засоби» дає можливість проаналізувати склад, динаміку та структуру основних засобів) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Склад, структура та динаміка основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА»
за 2019-2021 рр. (чиста балансова вартість, станом на кінець року)**

Вид основних засобів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміни (+;-) 2021 р. до 2019 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	пито- мої ваги, в. п.	у %
Земля та будівлі	811	0,1	844	0,0	910	0,0	+99	-0,1	+112,2
Технічне обладнання та устаткування	749029	35,5	1289659	38,5	2240222	36,1	+1491193	+0,6	+199,1
Інше операційне та офісне обладнання	296736	14,1	469138	14,0	759822	12,3	+463086	-1,8	+156,0

Транспортні засоби	2193	0,1	7704	0,2	44597	7,2	+42404	+7,1	+1933,6
ІТ системи	127364	6,0	152651	4,6	177006	2,9	+49642	-3,1	39,0
Актив права користування	932844	44,2	1431504	42,7	294912	4,7	-637 932	-39,5	-68,4
Всього	2108977	100,0	3351500	100,0	6171683	100,0	+4062706	x	+192,6

За даними табл. 2.10 вартість основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» збільшилася на 4062706 тис. грн. за рахунок наступних складових: збільшення вартості землі та будівель на 99 тис. грн. або на 21,8%, збільшення вартості іншого операційного та офісного обладнання на 463086 тис. грн., технічного обладнання та устаткування на 1491193 тис. грн.

По інших складових відмічена також тенденція до збільшення вартості (по транспортним засобам, ІТ системам). Тенденція до зменшення відслідковується лише по активам права користування.

У структурі основних засобів протягом досліджуваних років переважає частка технічного обладнання та устаткування, на кінець 2021 року склала 36,1%, що на 0,6 пунктів менше порівняно з 2019 роком. Позитивним є те, що у структурі основних засобів переважає активна частина основних засобів.

Використавши дані ф. № 5 здійснимо аналіз складу, структури та динаміки надходження основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Склад, структура та динаміка надходжень основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр.

Вид основних засобів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміни (+;-) 2021 р. до 2019 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	пито- мої ваги, в. п.	у %
Земля та будівлі	71	0,0	51	0,0	85	0,0	+14	+0,0	+19,7
Технічне обладнання та устаткування	337919	25,3	568962	29,6	839869	23,0	+501950	-2,3	148,5
Інше операційне та	209620	15,7	247886	12,9	387929	10,6	+178309	-5,1	85,0

офісне обладнання									
Транспортні засоби	-	-	2851	0,1	61481	1,7	+61481	+1,7	+100,0
ІТ системи	62309	4,7	49043	2,6	52956	1,4	-9 353	-3,3	-15,0
Актив права користування	725913	54,3	1050530	54,8	2316713	63,0	+590800	+8,7	+219,1
Всього	1335 832	100,0	1919323	100,0	3659033	100,0	+323201	x	+173,9

Отже, надходження основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилося на 323201 тис. грн. за рахунок наступних об'єктів основних засобів: надходження землі та будівель на 14 тис. грн., технічного обладнання та устаткування на 501950 тис. грн., іншого операційного та офісного обладнання на 178309 тис. грн., транспортних засобів на 61481 тис. грн., активів права користування – на суму 590800 тис. грн.

Графічне зображення динаміки надходження основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.8.

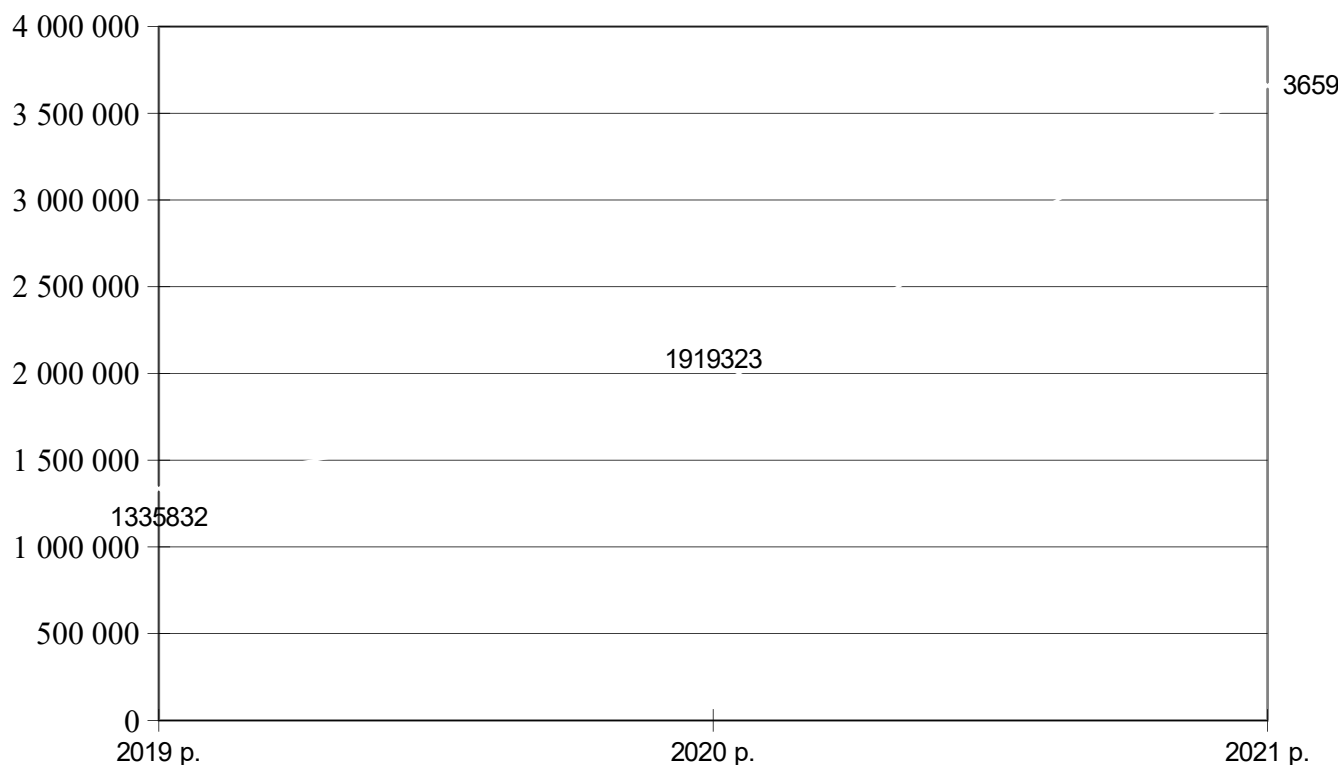


Рис. 2.8. Графічне зображення динаміки витрат ТОВ «НОВА ПОШТА» за

2019-2021 рр., тис. грн.

У структурі надходження найбільша частка припадає на активи права користування, що на кінець 2021 року склали 63,0 % питомої ваги.

Використавши дані ф. № 5 здійснимо аналіз складу, структури та динаміки вибуття основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» (табл. 2.12).

За даними табл. 2. 12 вибуття основних засобів відмічається у 2021 році по всім видам активів, а у 2019-2020 рр. лише по технічному обладнанню та устаткуванню, іншому операційному та офісному обладнанню, ІТ системам та активам права користування.

Так, у 2021 році по транспортним засобам найбільша частка вибуття простежується по активам права користування - на рівні 60,2% у структурі вибуття (на 171619 тис. грн.).

Таблиця 2.12

**Склад, структура та динаміка вибуття основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА»
за 2019-2021 рр.**

Вид основних засобів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміни (+;-) 2021 р. до 2019 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	пито- мої ваги, в. п.	у %
Земля та будівлі	-	-	-	-	(7 330)	2,6	+7330	2,6	+100,0
Технічне обладнання та устаткування	(6 264)	41,5	(50 741)	34,1	(56076)	19,7	+49812	-21,8	+795,2
Інше операційне та офісне обладнання	(7 860)	52,1	(28 945)	19,5	(17220)	6,0	+9340	-46,1	+118,8
Транспортні засоби	-	-	-	-	(30778)	10,8	+30778	+10,8	+100,0
ІТ системи	(764)	5,1	(2 530)	1,7	(2132)	0,7	+1368	-4,4	+179,0
Актив права користування	(190)	1,3	(66 499)	44,7	(171809)	60,2	+171619	+58,9	+90325,7
Всього	(15 078)	100,0	(148 715)	100,0	(285345)	100,0	+270 267	x	+1792,4

Для аналізу руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» використовуємо дані табл. 2.13.

Аналіз даних табл. 2.13 показав, що у 2021 році порівняно з 2019 роком вартість основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» збільшилася на початок періоду на 3634 171 тис. грн. або на 234,7%, а на кінець періоду також збільшилася (на 5324 667 тис. грн., або на 171,7%).

Вартість надходження основних засобів у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 725705 тис. грн. або на 173,9%.

Для характеристики технічного стану основних засобів важливим є аналіз коефіцієнтів спрацювання (зносу) та придатності. Аналіз показників зносу основних засобів досліджуваного підприємства показав, що у 2021 році порівняно з 2019 роком рівень зношеності основних засобів збільшився на 12,1 пункти.

Відповідно коефіцієнт придатності основних засобів досліджуваного підприємства протягом досліджуваних років зменшився з 76,8 до 64,7%. Такі зміни характеризують покращення функціонального стану основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА».

Таблиця 2.13

Показники руху та функціонального стану основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+;-) 2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне	відносне, %
Вихідна інформація, тис. грн.					
Вартість основних засобів на початок року (по первісній вартості)	1548148	3101898	5182319	+3634 171	+234,7
Надійшло за рік	1335832	1919323	3659033	+323201	+173,9
Вибуло за рік	15078	148715	285345	+270 267	+1792,4
Вартість основних засобів на кінець року (по первісній вартості)	3101898	5182 319	8426565	+5324 667	+171,7
Нараховано амортизації за рік	653080	905267	1378785	+725705	+111,1
Знос основних засобів:					

а) на початок року	359 373	992921	1830819	+1471446	+409,4
б) на кінець року	992921	1830819	2254882	+1261961	+127,1
Показники функціонального стану основних засобів					
Коефіцієнт зносу:					
а) на початок року	23,2	32,0	35,3	+12,1	x
б) на кінець року	32,0	35,3	26,8	-5,2	x
Коефіцієнт придатності:					
а) на початок року	76,8	68	64,7	-12,1	x
б) на кінець року	68	64,7	73,2	+5,2	x

Проаналізувавши дані табл. 2.14, доходимо до висновку, що у ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019–2020 рр. спостерігається тенденція до зниження фондівддачі основних засобів, а саме з 14,21 грн. в 2019 році до 7,07 грн. в 2021 році.

На зниження цього показника вплинуло, в першу чергу, випереджаюче збільшення вартості основних засобів порівняно з чистим прибутком. Графічне зображення динаміки фондівддачі основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.9.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019 – 2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р (+/-)	
				абсолютне	відносне
Вихідна інформація, тис. грн					
Вартість основних засобів на кінець року (по залишковій вартості)	1 188 775	2 108 977	3 351 500	+2162725	+181,9
Товарна продукція, тис. грн.	16902857	20843502	23687034	+6 784 177	+40,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	991292	2600320	2135960	+1 144 668	+115,5
Показники ефективності використання основних засобів в динаміці					
Фондовіддача, грн.	14,21	9,89	7,07	-7,14	x
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	83,4	123,2	63,7	-19,7	x

Тож, фондівддача як відношення вартості випущеної продукції (робіт, послуг) у вартісному виразі до середньорічної вартості основних фондів, є ключовим показником ефективності використання основних засобів.

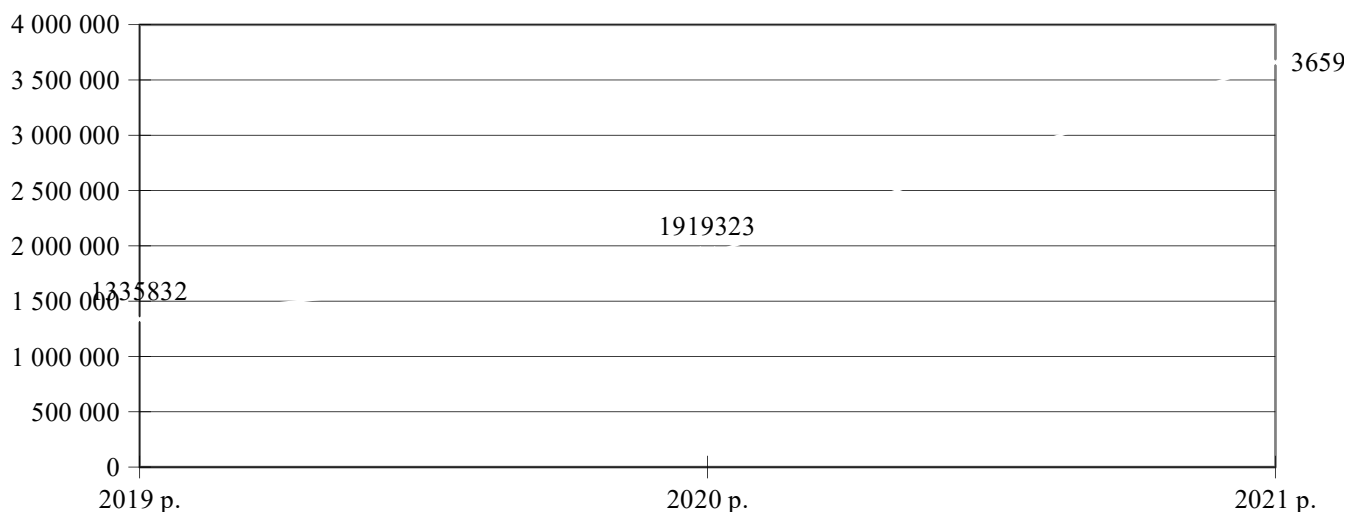


Рис. 2.9. Графічне зображення динаміки фондівддачі основних засобів
ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр., грн.

Необхідно відзначити, що ефективність використання необігових активів дозволяє прийняти стратегічні рішення: про збільшення або скорочення устаткування (закупівлю, консервації, продажу, взяття / передачі в оренду); про проведення ремонту (з визначенням його масштабу), модернізації; зміну числа обслуговуючого персоналу і необхідності його навчання тощо.

Рентабельність основних виробничих засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019 – 2021 роки за чистим прибутком є досить великою і коливається в межах 63-84%.

Графічне зображення динаміки рентабельності основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2.10.

Загалом, рентабельність основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» залишається на стабільному рівні, що говорить про оптимальну структуру необоротних активів.

В 2019 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 83 грн. і 40 копійки чистого прибутку.

В 2020 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 123 грн. і 20 копійок чистого прибутку.

В 2021 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 63 грн. і 70 копійок чистого прибутку.



Рис. 2.10. Графічне зображення динаміки фондовіддачі основних засобів
ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр., грн.

Таким чином, виробничий процес в ТОВ «НОВА ПОШТА» є ефективним. Очевидно, що компанія в майбутньому буде зацікавлена в більш високих значеннях цього коефіцієнта, адже це буде вказувати на ефективне використання необоротних активів (основних засобів), що приймають участь у процесі формування доходу.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ “НОВА ПОШТА”

3.1. Реалізація планування організаційно-технічного розвитку на підприємстві

Серед планових заходів, що потребують впровадження на підприємстві, нами пропонується:

1. Покращення менеджменту якості. Політика удосконалення організаційно-технічного розвитку підприємства має будуватися з урахуванням принципів менеджменту якості. Відповідно до ДСТУ ISO 9000-2015 до принципів менеджменту якості належать: орієнтація на споживачів; лідерство; взаємодія працівників; процесний підхід; покращення; прийняття рішень, що ґрунтується на свідоцтвах; менеджмент взаємин.

У стандартах управління якістю визначено необхідність застосування

процесного підходу, а також постійного поліпшення у всіх сферах діяльності. З позиції цього підходу і циклу Демінга можна назвати такі етапи управління організаційно-технічним розвитком підприємства, що представлені на рис. 3.1.

Управління організаційно-технічним розвитком підприємства є багаторівневим, багатоаспектним процесом, що має базуватися на послідовній реалізації циклу Демінга (PDCA-цикл) – плануй, роби, контролюй, дій на різних етапах стратегічного та оперативного управління.

Звісно, яка б не була система управління, першоосновою результативного управління є компетентність у менеджменті, а саме розуміння взаємозв'язку між причинами та наслідками.

Щоб бізнес розвивався, менеджмент компанії повинен добре розуміти причинно-наслідкові зв'язки між керуючими впливами на організацію та результатами, що настануть після такого впливу.



Рис. 3.1. Етапи управління організаційно-технічним розвитком підприємства

У табл. 3.1 представлено зміст організаційно-технічного розвитку підприємства відповідно до принципів управління якістю.

Таблиця 3.1

**Принципи менеджменту якості та організаційно-технічного розвитку
організації**

Принцип	Формулювання принципу	Зміст організаційно-технічного розвитку
Орієнтація на споживачів	Менеджмент якості орієнтований на відповідь на вимоги споживачів і на постійне намагання перевершити їх очікування.	Кожному співробітнику необхідно виконувати свою роботу так, щоб усі вимоги клієнта були ретельно виконані та виконані правильно, а там, де це можливо, виконані краще. Розуміння реальних і майбутніх потреб споживачів робить внесок у досягнення організацією сталого успіху.
Лідерство	Лідери на всіх рівнях управління організацією формують єдину візію мети та стратегій діяльності, створюючи сприятливі умови для колективної співпраці працівників у досягненні поставлених завдань.	Від керівників компанії залежить, наскільки точно та швидко дії співробітників наблизяться до поставленої мети. Роль лідерства в організації важлива, т.к. створення єдності мети, напрямів діяльності та взаємодії працівників призводить до підвищення результативності та ефективності діяльності.
Взаємодія працівників	Для ефективності організації вкрай важливо, щоб всі її працівники володіли необхідною компетентністю, мали повноваження та були активно залучені до процесу творення цінності. Колектив, що володіє компетентністю та повноваженнями на всіх рівнях організації, значно підвищує її потенціал у створенні значущої цінності.	Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не прагнуть загальних цілей і не поділятимуть спільні цінності. Для того щоб ефективно та результативно керувати організацією дуже важливо поважати та залучати всіх працівників на всіх рівнях організації. Визнання, наділення повноваженнями та заохочення навичок та знань сприяє взаємодії працівників для досягнення цілей організації.
Процесний підхід	Досягнення послідовних та передбачуваних результатів стає більш ефективним і результативним розглядається та керується, коли діяльність як	Процесний підхід включає цикл Демінгу «Плануй – Роби – Перевірй – Дій» (PDCA). Процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їхню взаємодію. Реалізація циклу PDCA дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати їх менеджмент, визначати та реалізовувати можливості для покращення. Саме на стадії «перевірй» організація контролює показники результативності своєї діяльності.

	взаємопов'язані процеси, що спільно функціонують як узгоджена система.	
--	--	--

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Поліпшення	Успішні організації постійно націлені на покращення	Згідно з циклом Демінга (циклом PDCA) останній крок у цьому циклі – це дії щодо покращення (Action). Вони необхідні завжди, незалежно від рівня успішності роботи організації. Виконання принципу поліпшення у край важливе підприємствам, т.к. він призводить до покращення результатів процесів, можливостей організації та підвищення задоволеності споживачів, а відповідно і до покращення результативності детальності організації.
Прийняття рішень, засноване на свідченнях	Вибір рішень, заснований на ретельному аналізі та оцінці даних і інформації, здебільшого призведе до досягнення очікуваних результатів.	Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та їх можливі незаплановані наслідки. Аналіз фактів, свідчень та даних призводить до більшої міри об'єктивності та впевненості у прийнятих рішеннях. Виконання цього принципу призводить до покращення результативності та ефективності роботи.
Менеджмент взаємовідносин	Забезпечення стійкого успіху організації вимагає ретельного управління її взаємодією з різноманітними зацікавленими сторонами, такими як постачальники.	Підприємства не зможуть виконати свої замовлення, якщо не спиратимуться на допомогу та співпрацю своїх постачальників, які забезпечують їх необхідними матеріалами. Зацікавлені сторони впливають на результати діяльності організації. Стійкий успіх з більшою ймовірністю буде досягтися в ситуації, коли організація керує взаємовідносинами з усіма зацікавленими сторонами для того, щоб оптимізувати їх вплив на результати її діяльності. Управління взаємовідносинами сприяє покращенню результатів діяльності організації та відповідних зацікавлених сторін, враховуючи можливості та обмеження, що характерні для кожної з інтересуючих сторін.

Таким чином, важливо відзначити, що кожен принцип управління якістю тим чи іншим чином впливає на організаційно-технічний розвиток підприємства та виконання цих принципів призведе до сталого успіху/розвитку організації.

Наступним логічним кроком є розробка збалансованої системи управління, в яку входять такі основні підсистеми:

1. Система стратегічного планування.

2. Система моніторингу проходження стратегічного курсу.
3. Система залучення ресурсів.
4. Система використання ресурсів організації.
5. Система координації бізнес-процесів.
6. Система контролю у всіх галузях діяльності підприємства.
7. Система цілеорієнтації підприємства.
8. Система ухвалення рішень.
9. Система мотивації та підбору персоналу.
10. Система делегування та розподілу відповідальності.
11. Система оцінки діяльності підприємства.
12. Система прогнозування діяльності.
13. Система навчання персоналу.

Коротко зазначимо, що системи постійно потрібно переглядати та оновлювати відповідно до зміни функціонування бізнесу. Також важливо розуміти, що жодні системи не працюють ідеально. Завжди з'являються непередбачені ситуації, які викликають відхилення. Здатність організації ефективно працювати у нестандартних ситуаціях значно впливає ефективність всієї бізнес-системи.

Системи не керують, керують люди, а системи лише допомагають їм в управлінні. Тому від того, наскільки менеджмент компанії зможе «змусити захотіти» персонал досягати цілей організації, залежатиме результативність управління та розвиток підприємства.

2. Оскільки, більшість підприємств функціонують в умовах воєнного стану, нами також пропонується до впровадження інтерім-менеджмент.

Інтерім-менеджмент – вид послуг з управління бізнесом, покликаний швидко та ефективно вирішувати проблемні та кризові ситуації.

Інтерім-прогресори – це тимчасові менеджери, метою діяльності яких є досягнення прогресивних змін організації. Завдання прогресора – запустити процес саморозвитку, розкрутити маховик прогресування результатів (саморозвиток характеризує внутрішні зміни, а прогресування – зовнішні результати):

- а) докорінна реорганізація бізнесу;
- б) значне оздоровлення бізнесу;
- в) старт сучасного бізнесу.

Інтерім-прогресора слід залучати до управління, коли необхідно:

- 1) підняти новий рівень чи значно збільшити конкурентоспроможність бізнесу;
- 2) здійснити поворот у новому стратегічному напрямку;
- 3) привнести нове бачення та розуміння бізнесу;
- 4) провести реінжиніринг бізнес-процесів;
- 5) зробити «прорив» за рахунок досвіду та технологій;
- 6) змінити принципи та методи управління; провести зміну організаційної структури;
- 7) провести зміну корпоративної культури;
- 8) вийти на нові ринки;
- 9) навчити особливим умінням та навичкам;
- 10) освоїти нові методи виявлення проблем, запровадження змін;
- 11) забезпечити передачу управління від власника до найманого менеджера.

З визначення прогресора випливає, що це управлінець вищого рівня, який отримує від замовника достатньо повноважень для здійснення кардинальних перетворень або розвитку бізнесу. Це рівень повноважень генерального менеджера чи його заступника з управління чи директора з розвитку.

Важливою відмінністю інтеріму від найманого працівника є відносини інтеріму із замовником, які значно відрізняються від відносин найманого працівника та роботодавця. З погляду закону, їх відносини регулюються господарським кодексом, а не трудовим.

На практиці інтерим повинен виконувати лише ту роботу, яка необхідна для успішного завершення проекту. Якщо якісно проведена попередня робота, правильно складено договір і коректно позначені права та обов'язки сторін, то замовник розуміє, чим відрізняється діяльність інтеріму від роботи найманого

менеджера.

Відмінність між найманим працівником та інтеримом перебуває у володінні різними спеціальними знаннями і навичками, необхідними для регулярного управління та реорганізаторської діяльності.

По-друге, постійний менеджер, зазвичай, витрачає на оперативне управління 80-90% часу, але в розвиток і реорганізацію може виділити 10-20% часу й уваги. Тому багато хороших починань переходять у млявий процес, тому що будь-яка масштабна реорганізація вимагає значної концентрації зусиль і ресурсів. «Недовнедрити» використання – це означає, нічого не запровадити, як перестрибнути прірву менш ніж на 100%. У інтеріму має бути зворотна пропорція розподілу зусиль: не менше 80% – на реорганізацію та не більше 20% – на поточне управління.

Як висновок слід наголосити, що тимчасовість надання послуги не є ключовою ознакою, за якою інтерім-менеджмент можна виділити серед інших видів управлінської діяльності. Такою ключовою ознакою вважаються досягнення певного результату в зміні стану бізнесу – організаційно-технічного розвитку підприємства.

3. Враховуючи необхідність управління організаційно-технічним розвитком досліджуваного підприємства, нами пропонується наступний плановий захід – удосконалення управління організаційно-технічним розвитком підприємств в контексті кадрової складової.

Питання забезпечення підприємств (фірм) персоналом бажаної якості (кваліфікації) є досить актуальним. Адже персонал, володіючи не лише відповідною освітою/кваліфікацією, навичками роботи, він володіє цілим набором особистісних характеристик, які є необхідними для роботодавця.

Особистісні характеристики та професійні компетентності персоналу забезпечують конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг) конкретного підприємства (фірми), визначають рівень привабливості конкретного підприємства (фірми).

Звісно, що якість відібраного персоналу перебуває в прямій залежності від

ефективності роботи по його пошуку, відбору та найму.

Залучення персоналу, що здатний ефективно вирішувати завдання діяльності підприємства (фірми), можливе за допомогою вміло організованого рекрутингу. Звісно, що рекрутинг персоналу є лише однією із складових системи управління персоналом. Як правило, управління персоналом на підприємствах, в тому числі рекрутинг, зосереджене в спеціалізованих підрозділах – відділах кадрів, кадрових службах.

Персонал є головним фактором ведення діяльності (бізнесу). Не кожен керівник (власник) здатен оцінити значимість персоналу, адже працівники володіють не просто здібностями використання ресурсів, а й є носіями здібності розвиватися, займатися різними видами діяльності, отримувати результат за певних умов, а й носіями творчого потенціалу, управлінського потенціалу, організаційного потенціалу, є носіями нових знань, інтелекту, інноваційних підходів, соціальної поведінки, що забезпечують досягнення поставленої мети підприємства (фірми).

Отже, узагальнимо важливі елементи рекрутингу, що продемонструє для суб'єкта господарювання сучасний стан найму персоналу та буде практичною порадою підприємству.

Рекрутинг дозволяє у найкоротші терміни здійснювати пошук як вузькопрофільних спеціалістів, так і здійснювати масовий підбір. Рекрутинг дозволяє у найкоротші терміни здійснювати пошук таких кандидатів, які володіють потенціалом, можливістю прогресу. Рекрутинг дозволяє роботодавцю в акумуляції на підприємстві (фірмі) людського потенціалу і його використанні як базового ресурсу розвитку.

Рекрутинг в загальному вигляді являє собою набір дій по забезпеченню підприємства (роботодавця) кадрами з необхідними компетенціями – кількісне та якісне забезпечення робітниками підприємства. Саме тому необхідно пропрацювати кожен елемент рекрутингу, перш ніж приступити до пошуку (відбору) кандидата для заміщення відповідної посади. В цьому процесі задіяна велика кількість виконавців (HR-фахівців):

1) рекрутери (вони представляють рекрутингові компанії, кадрові агенції, фонди і центри, державних структури з підбору кандидатів на заміщення вакансій⁴ це можуть бути ФОПи-рекрутери, що обирають спрощену систему оподаткування (платники єдиного податку 2-3 груп));

2) працівники відділу кадрів, керівники підрозділів, в яких є вакантні місця, психологи, поліграфологи, почеркознавці, експерти та інші спеціалісти із залучення персоналу (вони представляють відповідні підрозділи підприємства або професійні структури (агентства)).

HR-фахівці, по-перше, є менеджерами з управління людськими ресурсам (знаються у підборі персоналу, складають кадрову документацію, визначають потребу в персоналі тощо), по-друге, управляють людським потенціалом (проводять тренінги, семінари з адаптації працівників, проводять рольові ігри із згуртування працівників, курси для керівників, що вступають на посаду, задіюють управлінські ідеї з мотивації, особистісного розвитку працівників, сприяння їх творчої активності, здатності самостійно приймати рішення тощо).

При підборі персоналу необхідно забезпечити роботодавця тим кандидатом на посаду, що відповідає сучасним його запитам (відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників). До складу кваліфікаційних характеристик працівників відносяться (рис. 3.2).

Аналіз кваліфікаційних характеристик керівників, спеціалістів, робітників, дає можливість визначити основні складові затребуваного людського капіталу, з позиції поділу працівників на професійні групи:

1) управлінський персонал: інтелектуальна, мотиваційна, культурна, соціальна, економічна, творча, освітня, професійна, екологічна, соціальна, інформаційна, використання часу;

2) персонал з виробничої діяльності: демографічна, здоров'я, освітня, професійна (діяльнісна).

Цей набір здібностей зумовлений потребами сучасного керівника, який бажає раціонально використовувати потенціал (капітал) кожного працівника.

Керівник:	а) володіти знаннями з права економіки адміністрування, фінансів, кадрового менеджменту та екології;
	б) аналізувати та узагальнювати інформацію, продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології;
	в) розробляти планові та керівні матеріали, створювати можливості для майбутнього розвитку, формування інноваційної моделі розвитку;
	г) упроваджувати нормативні та інструктивні матеріали, забезпечувати умови для вдосконалення організації розподілу праці, виконання робіт та управління підрозділами;
	д) сприяти встановленню ефективних виробничих (службових) взаємовідносин і зв'язків між працівниками;
	е) забезпечувати додержання вимог посадових інструкцій;
	ж) аналізувати стан виконання планів, організації робіт, виконавської майстерності працівників, задоволення вимог замовників та технологічні, ринкові, фінансові досягнення чи прорахунки;
	к) упроваджувати заходи щодо професійного розвитку персоналу з метою досягнення високих економічних результатів;
	л) створювати необхідні умови для успішного ведення робіт, виготовлення нових виробів (надання нових послуг), поширення їх на товарні ринки (ринки послуг), встановлення партнерських відносин з постачальниками, споживачами та конкурентами;
	м) удосконалювати форми мотивації праці працівників відповідно до їх професійних та ділових якостей, складності та умов праці, результатів господарської діяльності підприємств, установ, організацій;
	н) застосовувати світовий досвід і передову вітчизняну практику організації виробництва (робіт).

Рис. 3.2. Кваліфікаційні характеристики працівників (на прикладі керівників)

Пошук персоналу відбувається як на ринку праці, так і в організації, підприємстві, фірмі. Поширеними варіантами пошуку роботи та підбору персоналу є: пряме звернення до роботодавця, публікація вакансій (розміщення оголошень в місцях масового скупчення людей (наприклад: на вокзалах, в метро і т.п.).

Серед каналів пошуку, що приносять кандидатів лідирують персональні рекомендації, внутрішній кадровий резерв, публікація вакансій та нішеві ресурси для масового добору персоналу (GitHub, StackOverflow тощо). 73% кандидатів є пасивними (вони продовжують працювати та не ризикують змінювати роботу).

Пасивних кандидатів можна знайти за рахунок мотивування для пошуку роботи (через пропозицію комфортних умов, пропозицію гнучкого графіку, матеріальні мотиватори, кар'єрне зростання, запитання істинних мотивів зміни місця роботи тощо).

Рекрутингові технології постійно розвиваються. Якщо років 10 назад переважно здійснювали пошук кандидатів на вакантні місця/посади через друковані ЗМІ або сайти зайнятості, то в даний час поширеним джерелом пошуку стали соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter).

Соціальний рекрутинг набув популярності через активну залученість людей в соціальні мережі, та через можливість швидкого поширення інформації.

Незалежно від виду використовуваного рекрутингу, використовуються одні й ті ж методи (інструменти): традиційні (інтерв'ю, тестування, анкетування, листування та інші), додаткові (комп'ютерна/програмна діагностика здібностей кандидатів на вакантні місця/посади, безконтактна оцінка/селекція кандидатів на вакантні місця/посади по фотографії, оцінка кандидатів за почерком, оцінка емоцій кандидатів за тембром голосу, оцінка кандидатів за результатами медогляду та інші) та інноваційні (HR-аналітика, мобільні додатки, онлайн тестування та інші).

Питання вибору методів (інструментів) допомагає HR-менеджерам (менеджерам по персоналу) відібрати найкращих кандидатів на роботу.

Трендом, який найбільш помітно впливає на ефективність найму та роботи підприємств (фірм) є переведення бізнес-процесів та рекрутингу у віддалений режим.

Віддалена робота, в умовах сучасності (військового стану) та інших обставин є очевидною. Хоча багато підприємств (фірм) працюють за гнучким графіком (офіс + дистанційний режим – за ситуацією).

Рекрутинговими послугами (зовнішнім рекрутментом) обслуговуються різні сфери бізнесу: фармацевтична, IT-сфера, сфера фінансів, банківська та ін..

Якщо розмежовувати оголошення та закриття вакансій за державними рекрутинговими структурами (органами державної служби зайнятості) та

приватними рекрутинговими компаніями, то державні рекрутингові структури обслуговують переважно замовлення (вакансії) державних підприємств, організацій, а приватні компанії – обслуговують замовлення (вакансії) приватних суб'єктів господарювання.

Класичному рекрутингу (внутрішньому рекрутменту) належить переважне регулювання безробіття в усіх галузях народного господарства: промисловість, сільське господарство, енергетика, транспорт, торгівля, житлове будівництво, охорона здоров'я, сервісні галузі, управління, наука, наукове обслуговування та ін.

Внутрішній рекрутинг ґрунтується на ряді принципів:

1. Системність (управління персоналом охоплює всі його категорії, передбачає супровід працівників за схемою «прийом на роботу – просування по службі – звільнення з роботи»).

2. Демократизація (демократичний стиль управління; залучення працівників у процес управління підприємством; інформування працівників щодо результатів та перспектив діяльності підприємства).

3. Індивідуалізація (планування професійного й посадового зростання працівників; індивідуальний підхід до мотивації працівників; персональний підбір складу працівників з урахуванням їх здібностей та особистості).

4. Інформатизація (застосовуються сучасні технології процедур збору, передачі, обробки, зберігання, передачі інформації щодо працівників з метою прийняття кадрових рішень).

5. Орієнтація для досягнення мети.

6. Делегування (передбачає передачу керівником частини повноважень з підбору персоналу на компетентних працівників).

Закривши вакантні місця, завдання підприємств (фірм) створити належні соціально-економічні, організаційно-управлінські та правові механізми збереження здоров'я персоналу, захисту трудових прав персоналу, розвитку самоорганізованості в роботі та забезпечити інше управління людським розвитком (потенціалом).

Організаційно-технічний розвиток підприємства, в контексті управління

людськими ресурсами (їх потенціалом), потребує удосконалення рекрутингової діяльності на досліджуваному підприємстві:

1. Поліпшення якості найму (ефективності роботи з підбору).
2. Прискорення найму (підбору).
3. Збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця.
4. Автоматизації рекрутингових процедур.
5. Збільшення показників утримання співробітників (тобто зниження плинності та збільшення прихильності співробітників).
6. Забезпечення diversity у наймі (набір працівників за етнічними показниками, статтю, віком, досвідом тощо).

Для збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця рекрутингові компанії чи то роботодавець (підприємство) мають вдаватися до «вхідного рекрутингу» (inbound recruiting), який передбачає наступні ініціативи: робота над брендом підприємства-роботодавця, контент-маркетинг із створенням корисних та авторитетних матеріалів про підприємство-роботодавця, різноманітні рекрутингові тактики. Вхідний рекрутинг забезпечує стабільним потоком зацікавлених кандидатів.

Для збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця необхідно впроваджувати мобільний трафік (реклама на мобільних телефонах, оголошення про вакансію). Більше 55% мобільного трафіку походить від покоління X (1965-1979), професійний рівень яких досить високий.

Для збільшення потоку кандидатів (поліпшення ефективності роботи з підбору) необхідно поліпшити якість найму, адже задоволеність кандидатів процесом рекрутингу підвищує прихильність потенційних працівників, формує позитивне ставлення та позитивну думку від процедури найму.

За даними KellyServices та TalentLyft 97% претендентів на вакантні місця, які отримали в фірмі «позитивний досвід спілкування» при наймі, рекомендують її іншим.

Рекрутингові процедури слід автоматизувати, що скоротить матеріальні

витрати на найм, скоротить витрати часу HR-фахівців. Автоматизувати можна ведення документації по кандидатам на вакантні місця, що є повторюваною технологічною операцією, виконуваною вручну. Автоматизувати можна й інші процеси: ярмарки вакансій, обробку резюме, скринінг, оцінку кандидатів тощо.

4. На практиці досліджуване підприємство може також скористатися «організаційним способом» сприяння організаційно-технічного розвитку, що пов'язаний з більш чітким управлінням профільною (основною) діяльністю, виявленням малозавантаженого обладнання або приміщень, реалізацією надлишків основних фондів, розширенням обсягу діяльності та наявної виробничої/профільної площі.

Економічні шляхи (способи) мають на увазі застосування різних методів стимулювання персоналу та суб'єктів господарювання. Так, невикористовуване устаткування можна тимчасово здавати в оренду, консервувати ті основні фонди, які не плануються до використання на найближчу перспективу.

Для працівників, які досягли високої продуктивності техніки, може бути передбачена прогресивна шкала матеріальної мотивації.

Пропонується також зміна морально застарілих видів устаткування на нові, більш продуктивні і економічні моделі.

Пропонується також постійне підвищення кваліфікації окремих категорій персоналу.

Пропонується своєчасне оновлення активної частини основних фондів, що дозволяє не допустити надмірний моральний і фізичний знос.

5. Ще одним плановим заходом організаційно-технічного розвитку підприємства є пропонований нами проект, з робочою назвою: «Електроавтобус «Електрон Е191» або «Перевезення клієнтів містом», але при цьому витрати на експлуатацію електричного транспорту в 10 разів нижче в порівнянні із звичайним транспортом. Даний проект пропонується з метою перевезення клієнтів Нової Пошти у містах.

Проект дозволить знизити вартість проїзду для клієнтів Нової Пошти у містах.

Проект для підприємства найбільш вигідний, при ставці дисконту 9 %.

У 2015 році львівський завод «Електрон» випустив перший і поки єдиний в Україні низькопідлоговий електробус «Електрон Е191». Його довжина 12 метрів, пасажиромісткість 100 місць. Повного заряду вистачає на 225 км шляху. Акумулятор витримує 5–8 тисяч циклів зарядки без зниження номінальних характеристик. Найтриваліше відстань без підзарядки, яку подолав автобус – зі Львова до Кам'янця-Подільського (320 км).

Для повної зарядки потрібно 6–7 годин, а для того, щоб заряджати електробус прямо під час руху, на борту додатково встановлюють пантограф, який забезпечує живлення від тролейбусної контактної мережі.

Вартість закупівлі львівського електробуса становить 5 млн. гривень.

До ввезення та постачання електромобілів застосовується режим звільнення від оподаткування ПДВ.

Таблиця 3.2

Вихідні дані

Показник	Грошові потоки, млн. грн.									
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й
Капітальні витрати	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6

Серед напрямків банківської діяльності в останні роки широкого поширення набули проектне фінансування і інвестиційне кредитування, пов'язані з фінансуванням інвестиційних проектів і програм. Здійснення інвестиційних проектів і програм вимагає тривалого часу, що призводить до необхідності врахування фактора часу (дисконтування).

Чиста дисконтована вартість проекту розраховується за формулою:

$$\text{ЧДВ} = \text{ТДВ}(\text{Д}_n) - \text{I}_в \quad (3.1)$$

де ЧДВ – чиста дисконтована вартість проекту, грн.;

ТДВ(Д_n) – теперішня дисконтована вартість доходів від інвестицій за n років, грн.;

І_в – вихідні (початкові) інвестиції, грн.

Чиста дисконтована вартість проекту:

$$\begin{aligned} \text{ЧДВ} = \text{ТДВ(Д}_n) - \text{І}_v = & (1,1 \times 0,917 + 1,2 \times 0,842 + 1,3 \times 0,772 + 1,4 \times \\ & 0,708 + 1,5 \times 0,650 + 1,0 \times 0,596 + 0,9 \times 0,547 + 0,8 \times 0,502 + 0,7 \times 0,460 + \\ & 0,6 \times 0,422) - 5 = 1,0 + 1,01 + 1,0 + 0,991 + 0,978 + 0,596 + 0,492 + 0,402 + \\ & 0,253 = 7,044 - 5 = 2,044 \text{ млн. грн.} \end{aligned}$$

Отже, проект є вигідним для підприємства, гарантує отримання прибутку.

Звісно, оцінюючи ефективність інвестицій, велику і суттєву увагу слід приділяти проблемам обліку інфляції, ризику і невизначеності, їх кількісної оцінки і розгляду організаційно-економічного механізму їх запобігання та зниження.

Користь від використання електробусів є очевидною:

- електроенергія дешевша палива;
- нульове забруднення міського повітряного простору;
- зниження загальноміського шумового фону (в салоні також набагато тихіше і менше відчувається вібрація);
- не потрібно будувати лінію електропередач і прокладати рейки, як для тролейбусів і трамваїв;
- підвищується престиж Нової Пошти.

Реалізацію проекту також пояснюємо тим, що в Україні повільно, але вірно просочується тренд на електромобільні. Спочатку він стосувався тільки легкових електрокарів, тепер перейшов на громадський транспорт. Електробуси економічніші в експлуатації, ніж автобуси з ДВЗ, і не забруднюють повітря.

3.2. Розробка моделі забезпечення технічного й організаційного розвитку

Існуюча організаційно-управлінська структура ТОВ “НОВА ПОШТА” є лінійно-функціональною. Ця структура добре працює у стабільній ситуації. При такій структурі управління кожен підрозділ виконує чітко визначені функції у загальному ланцюжку виробничого процесу та має свої переваги:

- внутрішньо-організаційні зв'язки чітко визначені;
- система управління щодо відділів проста;
- відносно низькі накладні витрати при повному завантаженні потужності.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ “НОВА ПОШТА”, можна сказати, що сама структура товариства не вимагає серйозних змін, оскільки це підприємницька структура, яка діє відповідно до встановлених власником правил і процедур.

Однак нинішня структура управління морально застаріла та не відповідає сучасним вимогам. Тенденцією сучасного суспільства є значне поширення інформаційних технологій, які поступово займають гідне місце у всіх сферах суспільного життя. Тобто зміна довкілля потребує відповідної корекції структури управління ТОВ “НОВА ПОШТА”, тому для успішної роботи необхідно в існуючій структурі товариства організувати новий підрозділ на базі інформаційних технологій.

Розвиток організації, як відомо, завжди пов'язане з якісними (структурними) ускладненнями в організації, суть яких полягає у формуванні більш складної внутрішньої форми, пристосованої до зовнішніх умов, що змінюються, і здатної забезпечити ефективний баланс між «внутрішнім середовищем організації» та її «зовнішнім середовищем». Тому завданням наступного етапу є створення такої структури досліджуваної організації, яка є найбільш адекватною новим умовам

функціонування.

Таким чином, було вирішено побудувати завдання щодо оптимізації структури управління ТОВ “НОВА ПОШТА” на впровадженні нового структурного підрозділу: сучасного програмно-методичного центру (ПМЦ).

Оскільки організаційна структура з інформацією, що розвивається, передбачає включення обов'язкових блоків функціонально-орієнтованих напрямків, отже, в організаційну структуру ТОВ “НОВА ПОШТА” необхідно ввести відповідні додаткові підрозділи-блоки.

Таким чином, виходячи з цілей, принципів побудови та стратегії розвитку, організаційна структура управління ТОВ “НОВА ПОШТА” побудована за лінійно-функціональним типом з матричними елементами, в яких функціонують такі рівні:

1 рівень - Генеральний директор - головна розпорядча особа, що уособлює єдиноначальність і несе особисту відповідальність за все, що робиться в товаристві всіма суб'єктами управління. Суб'єкти управління на цьому рівні забезпечують єдність системи управління в цілому, визначають стратегічний напрямок розвитку товариства, всіх його підрозділів.

2 рівень — регіональний директор, директор філіалу — особа-керівник, яка несе особисту відповідальність за все, що робиться в регіональному товаристві всіма суб'єктами управління.

3 рівень — головний бухгалтер, директор департаменту логістики, керівник ІТ-відділу, керівник служби доставки і т. д. Цей рівень виступає ланкою у непрямому управлінні товариством з боку генерального директора. Їх основною функцією є координація діяльності всіх учасників процесу відповідно до поставлених цілей, програми та очікуваних результатів, тобто. домогтися тактичної реалізації стратегічних завдань та прогнозів.

Пропонується у такому структурному підрозділі як ІТ-відділ створити методичні об'єднання. Як результат, управління на цьому рівні будуть здійснювати керівники методичних об'єднань. Взаємодія суб'єктів управління цього рівня буде здійснюватися у вигляді спеціалізації функцій за її одночасної інтеграції.

Особливістю діяльності відділу методичного об'єднання буде: внесення необхідних змін в діяльність ІТ-відділу шляхом аналізу сучасних інновацій – найважливіша частина.

Аналітична робота полягатиме в наступному:

1. Аналіз та систематизація інформації про стан програмно-методичного забезпечення ІТ-відділу.

2. Створення бази даних кадрового та творчого потенціалу методичного органу ТОВ “НОВА ПОШТА”.

3. Створення штатних програмних та методичних продуктів, доступних користувачам, що реалізуються в ТОВ “НОВА ПОШТА”.

4. Систематизація (розробка типології та класифікації) програмно-методичної продукції, що застосовується у додатковій освіті персоналу ІТ-відділу ТОВ “НОВА ПОШТА”.

Науково-методична робота полягатиме в наступному:

1. Створення технологій розробки різних видів програм і різних видів методичної продукції (методичних розробок, рекомендацій, посібників тощо.), яка буде в нагоді працівникам ІТ-відділу ТОВ “НОВА ПОШТА”.

2. Розробка програм різного типу та типу з набором методичних додатків.

3. Розробка загальних та приватних методів, технологій навчання працівників ІТ-відділу ТОВ “НОВА ПОШТА”.

4. Підготовка до видання програмно-методичної продукції, що забезпечує реалізацію пріоритетних напрямків розвитку змісту додаткового навчання працівників ІТ-відділу ТОВ “НОВА ПОШТА”.

Керівник відділу методичного об'єднання призначається наказом генерального директора ТОВ “НОВА ПОШТА” з урахуванням відповідних вимог до посади з освіти та досвіду роботи та є керівником структурного підрозділу — відділу методичного об'єднання.

Успішна організація також передбачає активну участь у процесі всіх учасників трансформації. Відділ методичного об'єднання має взаємодіяти з іншими

підрозділами ТОВ “НОВА ПОШТА” за пріоритетними напрямками діяльності: з питань програмно-методичного забезпечення, участі в організації та проведенні заходів різного рівня, охорони праці працівників, фінансового, матеріально-технічного забезпечення діяльності відділів.

Схематичне зображення вдосконаленої організаційної структури управління ТОВ “НОВА ПОШТА” наведено на рис. 3.3.

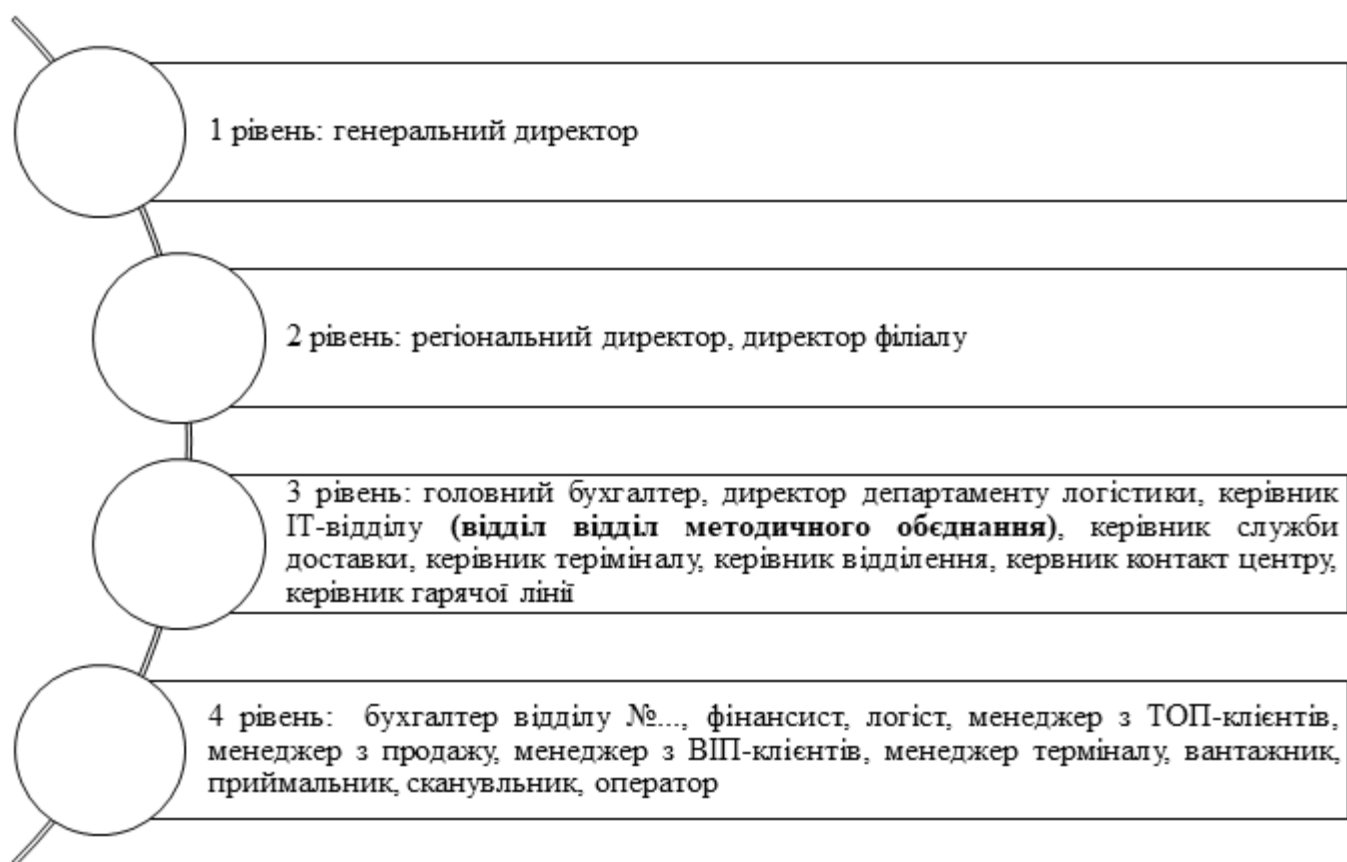


Рис. 3.3. Вдосконалена організаційна структура управління ТОВ “НОВА ПОШТА”

Відомо, що на початковому етапі більшість людей сприймають зміни негативно, тому необхідно проводити «виховну» роботу серед співробітників, з'ясовуючи позитивні сторони змін, розвіюючи сумніви та усуваючи непорозуміння з боку персоналу.

Не можна забувати, що весь розвиток і зміна відбувається за допомогою

навчання, яке допомагає людині адаптувати свою поведінку до зовнішніх умов, що змінюються. Навчання є ключем до індивідуальних змін. Оскільки перетворення ТОВ “НОВА ПОШТА” пов'язані зі зміною функцій чи порядку взаємодії співробітників, необхідно заздалегідь організувати навчання персоналу роботи у нових умовах, провести відповідні тренінги та за необхідності професійну перепідготовку.

Крім того, посадові інструкції та інші правила праці мають бути переглянуті або створені відповідно до змісту діяльності нового відділу та нормативних вимог:

- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції працівників відділу методичного об'єднання;
- графік роботи працівників відділу;
- програмно-методичні матеріали та довгострокові плани роботи та ін.

Так, впровадження до інформаційної служби (ІТ-відділу) відділу методичного об'єднання у структуру управління ТОВ “НОВА ПОШТА” дозволить підвищити ефективність роботи за рахунок:

- сучасних програмних та методичних розробок;
- швидке отримання інформації;
- уніфікація інформаційних потоків та робочого процесу;
- підвищення ефективності взаємодії та злагодженості між підрозділами;
- здатність аналізувати проблеми та приймати своєчасні управлінські рішення;
- можливість аналізу навантаження та доступності ресурсів;
- поліпшення контролю та управління виконання завдань;
- зацікавленість всього персоналу підвищити свій професійний рівень, набути практичних навичок роботи в нових умовах.

Таким чином, оптимізація організаційної структури ТОВ “НОВА ПОШТА” як фактора управлінської підтримки інноваційного розвитку спрямована на скорочення розриву між викликами часу, що постійно виникають, і існуючою моделлю структурно-функціонального управління товариством, товариством, що відповідає сучасним цілям та завданням розвитку.

Підвищення активності суб'єкта управління в процесі організаційного розвитку підприємства обумовлене залежністю результатів розвитку організації від професіоналізму та компетенції суб'єктів управління організаційним розвитком, що визначає умови формування такого суб'єкта, який забезпечує реалізацію функції управління розвитком організації (рис. 3.4).

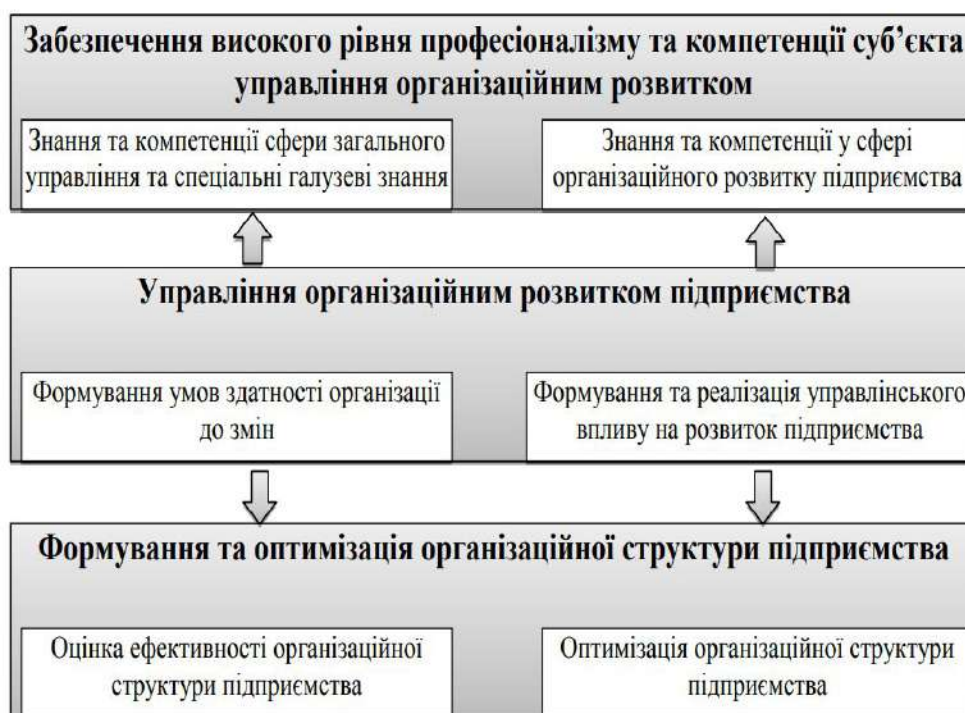


Рис. 3.4. Формування системи управління організаційним розвитком підприємства

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення функціонування підприємства є поєднання результатів дослідження стану організаційної системи управління підприємством та рівня організаційного розвитку з позицій стратегічного менеджменту, що обумовлено спрямованістю управління організаційним розвитком на досягнення довгострокових цілей товариства. Слід зазначити, що організаційний розвиток, націлений на організаційну систему підприємства та організаційну систему управління підприємством, а також стратегічний менеджмент, спрямований на досягнення цілей організації в цілому, як наукові концепції поєднують ресурсні та структурні фактори, що дозволяє пов'язати в єдину систему функціонування

окремих підсистем організації.

Таким чином, формування системи управління організаційним розвитком товариства представлене як безперервний процес змін і становлення системи організаційного розвитку в рамках інституціоналізації, а напрями дозволяють побудувати систему організаційного розвитку здатності товариства до змін у динаміці.

При цьому запропоновані етапи управління організаційним розвитком – визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінка зовнішніх умов функціонування підприємства, діагностика діючої ОСП, оптимізація ОСП – відображають функції управління організаційним розвитком. Такий підхід дозволяє розглядати систему управління організаційним розвитком підприємства як таку, що відображає зміни, які відбуваються в об'єкті як наслідок еволюційного руху організації та управлінського впливу суб'єкта управління з метою адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

3.3. Вдосконалення методики оцінки організаційно-технічного розвитку підприємства

В економічній науці часом непросто проводити дослідження статистичними методами, які спираються на розділи багатовимірної випадкової величини, адже число доступних спостережень, які містяться в сукупності даних, як правило, невелике. У загальному вигляді проблему упорядкування багатовимірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона вирішує таксономія. На основі методу таксономії можливою є побудова узагальнюючої оцінки складного об'єкта або процесу.

Використання методу таксономії допоможе «згорнути» багатовимірний статистичний матеріал, що характеризує кількісну характеристику, тобто дозволить побудувати узагальнюючу оцінку організаційно-технічного розвитку підприємства.

Для розрахунку коефіцієнта таксономії з метою оцінки організаційно-технічного розвитку для ТОВ “НОВА ПОШТА” було обрано наступні показники, які позначимо наступним чином:

X1 – коефіцієнт зносу;

X2 – коефіцієнт придатності;

X3 - фондівдача;

X4 – прибуток.

Числові позначення показників дали можливість сформувати матрицю спостережень, що представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця спостережень

X=	Рік	X1	X2	X3	X4
	2020	34,000	68,000	14,210	991292
	2021	35,300	67,400	9,890	2600320
	2022	26,800	73,200	7,970	2135960

Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить внести свою одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак.

Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Середні значення елементів матриці спостережень

Показник	Середнє значення
X1	32,033
X2	69,533
X3	10,690
X4	1909191

Далі, стандартизуємо показники за формулою:

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}} \quad (3.1)$$

Стандартизовані дані наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця стандартизованих значень та визначення об'єкта еталона

2020	1,061	0,978	1,329	0,519
2021	1,102	0,969	0,925	1,362
2022	0,837	0,385	0,746	1,119

Показники, які надають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень організаційно-технічного розвитку підприємства, називаються стимуляторами, а розміри показників, що можуть призвести до погіршення рівня організаційно-технічного розвитку підприємства – де стимуляторами.

Такий поділ є основою для побудови вектора-еталону.

Елементи цього вектора мають координати X_{0j} і формуються із значень показників за формулою:

$X_{0j} = \max X_{ij}$ – якщо показник j є стимулятором;

$X_{0j} = \min X_{ij}$ – якщо показник j є де стимулятором.

В нашому випадку:

X_4, X_2, X_3 – стимулятори;

X_1 – дестимулятор.

Як результат, побудуємо вектор-еталон, який матиме наступні координати: $P_0 = (0,837; 0,978; 1,329; 1,362)$.

Наступним кроком визначаємо відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном. Відстань між ними розраховується за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{0j})^2} \quad (3.2)$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j -ого показника;

Z_{0j} – стандартизоване значення i -ого показника в еталоні.

Застосування даної формули, дало можливість отримати наступні результати, що наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Значення відстані між точкою-одиницею та точкою P0

Відстань	Значення
C1	0,394
C2	0,188
C3	0,039

Отримана відстань є початковою для розрахунку показника таксономії, який відображає рівень організаційно-технічного розвитку підприємства. Таксономічний показник оцінки рівня організаційно-технічного розвитку підприємства розраховуємо за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (3.3)$$

де d – відхилення відстані між крапкою-одиницею та крапкою P0 від значення відстані ознак.

При цьому:
$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o} \quad (3.4)$$

$$C_o = \bar{C_o} + 2S_o. \quad (3.5)$$

А) Розрахунок середньорічної відстані між змінними здійснюється за формулою:

$$\bar{C_o} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}, \quad (3.6)$$

де m – кількість періодів;

C_{i0} – відстань між точкою-одиницею й точкою P0.

Б) Розрахунок середнього значення відстані між змінними здійснюється за

формулою:

$$S0 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2} \quad (3.7)$$

де $S0$ – середнє значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак;

$\bar{C}_o$ – середня відстань.

Значення таксономічного показника рівня організаційно-технічного розвитку підприємства може коливатися в межах $0 \leq K \leq 1$, і інтерпретується в такий спосіб: чим ближче значення таксономічного показника до одиниці, тим ефективніший організаційно-технічний розвиток підприємства.

У табл. 3.7 наведено розраховані значення наведених показників.

Таблиця 3.7

Додаткові показники визначення таксономічного показника ефективності організаційно-технічного розвитку підприємства

Показник	Значення
$\bar{C}_o$	0,409
$S0$	0,073
$C0$	0,263

Значення d_i за 2020-2022 рр. наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Значення d_i (відхилення відстані між крапкою-одиницею й крапкою $P0$ від значення відстані ознак) ТОВ “НОВА ПОШТА” за 2020– 2022 рр.

d_i в конкретному році	Значення
2020	0,963
2021	0,460
2022	0,073

Таксономічний показник рівня організаційно-технічного розвитку підприємства для ТОВ “НОВА ПОШТА” наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Значення таксономічного показника оцінки ефективності організаційно-

технічного розвитку підприємства ТОВ “НОВА ПОШТА” за 2020– 2022 рр.

Таксономічний показник за досліджуваний період	Значення (+;-)
2020 р.	+0,037
2021 р.	+0,540
2022 р.	+0,927

Динаміка розрахованого таксономічного показника наведена на рис. 3.5.

За отриманими результатами табл. 3.7, можна зробити висновок про те, що в 2022 рр. ТОВ “НОВА ПОШТА” процентна політика була більш ефективною ніж в 2020 та 2021 рр..

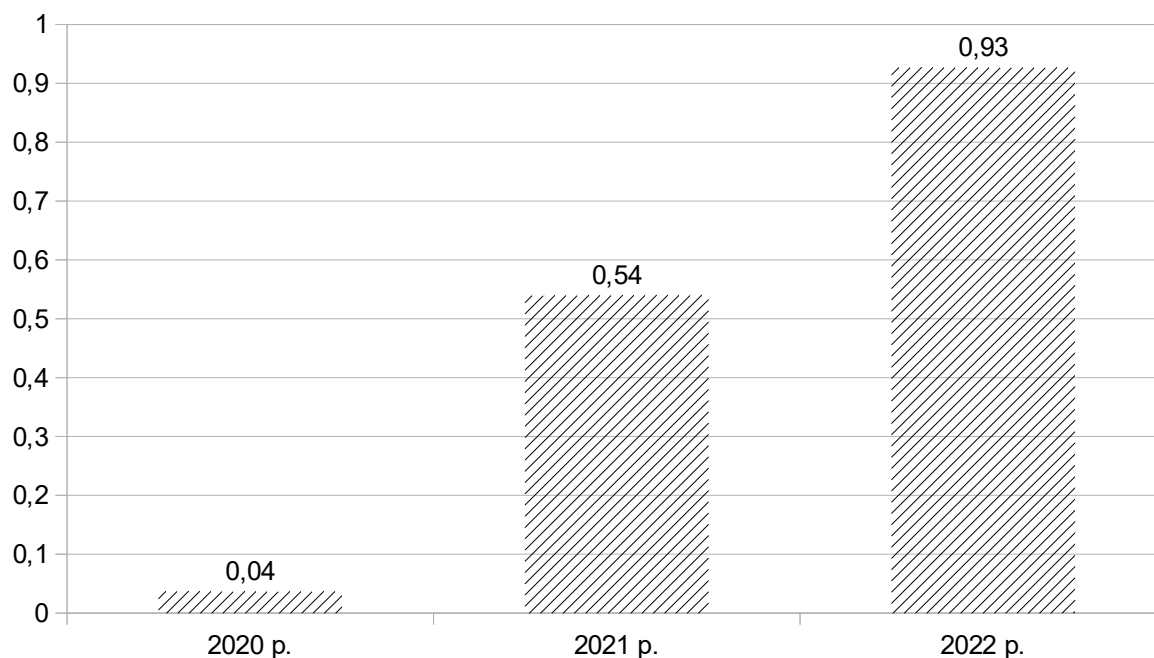


Рис. 3.5. Графічне зображення динаміки таксономічного показника ефективності організаційно-технічного розвитку для ТОВ “НОВА ПОШТА” за 2020– 2022 рр.

Даний висновок зроблений нами виходячи із значення таксономічного показника, який більше наближений до 1.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Організаційний розвиток – це управлінська діяльність, спрямована на здійснення змін у організаціях.

2. Технічний розвиток виробництва відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємств, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності

3. Основні показники технологічного рівня підприємства групуються за наступними ознаками: 1. Ступінь технічної оснащеності праці (фондоозброєність та енергоозброєність праці). 2. Рівень прогресивності технології (структура технологічних процесів за трудомісткістю; частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; середній вік застосовуваних технологічних процесів; коефіцієнт використання сировини і матеріалів; енергомісткість продукції). 3. Технічний рівень устаткування (продуктивність (потужність); надійність і довговічність; питома металомісткість; середній строк експлуатації; частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості; частка технічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку). 4. Рівень механізації та автоматизації виробництва (ступінь охоплення робіт механізованою працею; частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці).

4. План організаційно-технічного розвитку (ОТР) — це зведений на рівні підприємства (а також деталізований за підрозділами) перелік відібраних для реалізації проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, формування необхідних конкурентних переваг.

5. Основними факторами що впливають на організаційно-технічний розвиток підприємств є рівень спеціалізації виробництва та кооперації; стабільність асортименту; удосконалення технічних засобів; рівень обслуговування, підготовки та оперативного управління виробництвом.

6. План технічного та організаційного розвитку виробництва включає такі розділи: створення та освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції; впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва; покращення організації праці; вдосконалення управління та організації виробництва; капітальний ремонт та модернізація ДМА; заходи щодо економії сировини, матеріалів, палива, енергії; дослідження та розробки; основні техніко-економічні показники рівня виробництва та випуску продукції.

7. Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» (скорочена назва «НОВА ПОШТА», назва англійською NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)) понад 20 років функціонує як сервісне підприємство — здійснює експрес доставки документів, вантажів та посилок для фізичних осіб та бізнесу. ТОВ «НОВА ПОШТА» є лідером логістичного ринку України по доставці клієнтам документів, вантажів, посилок.

8. ТОВ «НОВА ПОШТА» є фінансово нестійким. В цілому підприємство має низький рівень ліквідності — здатності своєчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, які мають певні терміни сплати. Майно підприємства за досліджуваний період збільшилось.

9. У ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2019–2020 рр. спостерігається тенденція до зниження фондівдачі основних засобів, а саме з 14,21 грн. в 2019 році до 7,07 грн. в 2021 році. На зниження цього показника вплинуло, в першу чергу, випереджаюче збільшення вартості основних засобів порівняно з чистим прибутком.

10. Для характеристики технічного стану основних засобів важливим є аналіз коефіцієнтів спрацювання (зносу) та придатності. Аналіз показників зносу основних засобів досліджуваного підприємства показав, що у 2021 році порівняно з 2019 роком рівень зношеності основних засобів збільшився на 12,1 пункти. Відповідно коефіцієнт придатності основних засобів досліджуваного підприємства протягом досліджуваних років зменшився з 76,8 до 64,7%. Такі зміни характеризують покращення функціонального стану основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА».

11. Загалом, рентабельність основних засобів ТОВ «НОВА ПОШТА» залишається на стабільному рівні, що говорить про оптимальну структуру необоротних активів.

Можна внести наступні пропозиції:

1. Серед планових заходів, що потребують впровадження на підприємстві, нами пропонується: 1. Покращення менеджменту якості. 2. Оскільки, більшість підприємств функціонують в умовах воєнного стану, нами також пропонується до впровадження інтерім-менеджмент. 3. Враховуючи необхідність управління організаційно-технічним розвитком досліджуваного підприємства, нами пропонується наступний плановий захід – удосконалення управління організаційно-технічним розвитком підприємств в контексті кадрової складової.

2. Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «НОВА ПОШТА», можна сказати, що сама структура товариства не вимагає серйозних змін, оскільки це підприємницька структура, яка діє відповідно до встановлених власником правил і процедур. Однак нинішня структура управління морально застаріла та не відповідає сучасним вимогам. Тенденцією сучасного суспільства є значне поширення інформаційних технологій, які поступово займають гідне місце у всіх сферах суспільного життя. Тобто зміна довкілля потребує відповідної корекції структури управління ТОВ «НОВА ПОШТА», тому для успішної роботи необхідно в існуючій структурі товариства організувати новий підрозділ на базі інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амеліна І. В. Концептуальні основи організаційного розвитку підприємств в сучасних умовах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Uprv/2008_2/amelina.pdf.
2. Бандурка О. М., Ковальов Є. В., Садиков М. А. Економіка підприємства: навч. посібн. Х.: ХНУВС. 2017. 192 с.
3. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
4. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
5. Бондаренко І. В. Интерим менеджмент – временное управление. URL: <http://interim-management.com.ua>.
6. Величко В.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. ХНАМГ. 2010. 169 с.
7. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
8. Воронков Д. К. Розвиток підприємства : управління змінами та інновації: монографія Х. : АдВА, 2009. 436 с.
9. Герасименко І. М. Оцінка ефективності системи управління

підприємства в контексті організаційного розвитку [Електронний ресурс]/І. М. Герасименко, Н. В. Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 4. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm

10. Горняк О.В. Розвиток підприємства в сучасних теоретичних концепціях. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Хмельницький*, 2011. № 2. Т 3. С. 29-32.

11. Грецин М. Г., Колот В. М., Мендрул О. Г. Економіка підприємства: підручник. Вид. 4-те. К.: Вид-во КНЕУ, 2009. 816 с.

12. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г. А. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

13. Дунда, С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/31974>.

14. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.

15. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

16. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків, 2011. 208 с.

17. Єгорова О. В, Дорогань-Писаренко Л. О., Литвин О. Ю. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2016. 308 с.

18. Забродська Г.І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. *«Молодий вчений»*. № 4.4 (44.4). 2017. С. 55–59.

19. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. URL: http://www.nbuu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.

20. Іванчук К. О. Теоретичні підходи до визначення категорії «розвиток

підприємства». *Стратегія і механізм регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 231–239.

21. Інтерім-менеджмент. URL: <https://moyaosvita.com.ua/menedzhment/interim-menedzhment/>

22. Корнеев С. Interim Management – это... URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm126.html>.

23. Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р., Шпак О. Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 55–58.

24. Лазоренко Т. В., Булавина А. Д., Москаленко О. Д. Інтерім-менеджмент: проблеми та перспективи в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 818-821. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.

25. Лігоненко Л. О. Технічний розвиток підприємства: критичне осмислення та авторське трактування. *Механізм регулювання економіки*. № 3. С. 31–42. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37401>.

26. Матюк Т.В. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 32-39.

27. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства :навч. посіб. К. :Каравела, 2008. 312 с.

28. Михайленко О. Ф., Євдокимова Н. М., Лозовик Ю. М. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2014. 459 с.

29. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. Вип. № 2 (33). С. 267–277.

30. Олефіренко О. М. Техніко-технологічний розвиток як необхідна умова розвитку сучасних підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького

О. Ф., м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. Т. 2. – С. 164–166.

31. Організаційний розвиток та організаційні зміни: взаємозв'язок понять / Г.А. Дорошук // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: колективна монографія; під заг. ред П.Г. Перерва. Харків: ХПІ, 2012. С. 136-158.

32. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99 – 103.

33. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* – Хмельницький, 2018. № 2. Т.2. С. 99-103.

34. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

35. Практика інтерим-менеджмента URL: <http://interimmanagement.com.ua/interim-management-practica>.

36. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.10. С. 236–241.

37. Ралко О.С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL:

[http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20)

38. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): навч. посібн. К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 508 с.

39. Рульєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

40. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakistiu-v-vymohakh-iso-9001/>.

41. Сім принципів управління якістю. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk->

[ua/navchajtesya/blog/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu](http://ua.navchajtesya/blog/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu).

42. Сабадирьова А.Л. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. / А.Л. Сабадирьова, О.М. Бабій, Т.В. Куклінова, Д.Є.Салавеліс. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2013. 343 с.

43. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Алерта, 2011. 485 с.

44. Тігова Т. М., Селіверстова Л. С., Процюк Т. Б. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 268 с.

45. Трусова Н. В. Фінансовий аналіз підприємства. Мелітополь : ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2012. 392 с.

46. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.

47. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5.

48. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібн. К. : Каравела, 2007. 584 с.

49. Шевлюга, О. Г. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 25–31.

50. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179 – 183.

ДОДАТКИ