

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

**тема: УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: СТАН ТА
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Виконала: студентка заочної форми навчання

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Кравченко Богдан Миколайович

Керівник

Харченко Тетяна Олександрівна

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування Сумського державного
університету

Суми - 2023 р.

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	<u>«Магістр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> <u>ОП «Адміністративний менеджмент»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри д.е.н., професор О.П. Славкова
«___» «___» 2022___ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кравченко Богдана Миколайовича

1. Тема роботи: Управління закладом комунальної власності: стан та пропозиції щодо вдосконалення

2. База практичного дослідження: СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості»

керівник роботи Харченко Т.О., к.е.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від «___» _____ 2022 р. № _____-н

3. Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) «___» _____ 2022 р.

4. Вихідні дані до проєкту (роботи):

навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, фінансово-економічна звітність підприємства за 2019-2021 роки

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

- вивчити теоретичне підґрунтя формування системи управління закладом комунальної власності;
- сформувати організаційну характеристику СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- надати оцінку ефективності адміністративного менеджменту закладу комунальної власності;
- сформувати напрями удосконалення управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- визначити потенційні наслідки виникнення ризиків діяльності закладів комунальної власності;
- обґрунтувати заходи з управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач дипломної роботи, складання плану	Листопад-Грудень 2022	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2023	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу дипломної роботи	Лютий-Квітень 2023	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	Квітень – Червень 2023	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень, Вересень 2023	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2023	Виконано
7	Завершення проєктної частини дипломної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2023	Виконано
8	Оновлення даних та доопрацювання аналітичного і проєктного розділів дипломної роботи	Жовтень 2023	Виконано
9	Оформлення дипломної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад-Грудень 2023	Виконано
10	Перевірка дипломного проєкту на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	06 грудня-2023	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	09 грудня 2022	Виконано
12	Захист дипломної роботи	25 грудня 2022	Виконано

Студент

(підпис)

Б.М. Кравченко

Керівник роботи

(підпис)

Т.О. Харченко

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Кравченко Б.М. Управління закладом комунальної власності: стан та пропозиції щодо вдосконалення

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що адміністративне управління підприємствами комунальної власності можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного керування як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню. Спосіб успішної адміністративної діяльності передбачає виконання управлінцями таких найважливіших функцій: одержання інформації про реальний стан справ; аналіз цієї інформації та виявлення причин або чинників, що зумовлюють негативні наслідки; прийняття рішень щодо дій, за допомогою яких реальний стан справ можна привести у відповідність із бажаним.

В другому розділі дослідження визначено, що обсяг ресурсів на фінансування Програми формується з державного та місцевих бюджетів. При цьому, саме бюджети територіальних громад мають найбільший вплив в загальній структурі ресурсного забезпечення, адже їх частка складає 75,2%. Частка коштів державного бюджету складає 20,0%, а частка обласного бюджету є найменшою та складає лише 4,8%. Динаміка зміни показників рентабельності та прибутковості діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за 2020-2022 р. свідчить про незначне скорочення показника валової рентабельності в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Показник рентабельності EBITDA має різновекторну динаміку і характеризується, як позитивними, так і негативним значенням протягом досліджуваного періоду. У складі негативних змін слід відмітити значення рентабельності власного капіталу, що цілком відповідає загальній динаміці в розрізі досліджуваних показників. В якості позитивного чинника можна відмітити незначну динаміку рентабельності діяльності протягом досліджуваного періоду.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що впровадження блоку проектного управління в систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» дозволить об'єднати профільних фахівців з різних відділів для реалізації конкретного проекту. Так, при обґрунтуванні реалізації інвестиційного проекту важливим є забезпечення їх ефективної реалізації, що посилює роль діяльності планово-економічного відділу. В розрізі реалізації проекту по розширенню напрямів кредитування, відповідно, визначає про посилення ролі відділу фінансово-кредитного забезпечення. Реалізація даного підходу забезпечить удосконалення системи управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за рахунок оптимізації використання ресурсів підприємства в рамках впровадження декількох напрямів одночасно.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, операційна діяльність, управління, комунальне підприємство.

SUMMARY

Kravchenko B.M. Management of a communally owned facility: status and suggestions for improvement

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

In the first section of the qualification work, it was investigated that the administrative management of communally owned enterprises can be considered as an independent type of management activity or as one of the functions of the manager. The allocation of administrative management as an independent type of activity is determined by the laboriousness and complexity of the processes that are subject to administration. The method of successful administrative activity involves the performance by managers of the following most important functions: obtaining information about the real state of affairs; analysis of this information and identification of causes or factors causing negative consequences; making decisions about actions by which the real state of affairs can be brought into line with the desired one.

In the second section of the study, it is determined that the amount of resources for financing the Program is formed from the state and local budgets. At the same time, it is the budgets of territorial communities that have the greatest influence in the overall structure of resource provision, because their share is 75.2%. The share of state budget funds is 20.0%, and the share of the regional budget is the smallest and is only 4.8%. The dynamics of changes in the indicators of profitability and profitability of the JSC "Fond investment OSStaP" for 2020-2022 indicate a slight reduction in the gross profitability indicator in 2022 compared to 2020. The EBITDA profitability indicator has multi-vector dynamics and is characterized by both positive and negative value during the studied period. Among the negative changes, the value of return on equity should be noted, which fully corresponds to the general dynamics in terms of the studied indicators. As a positive factor, it is possible to note the insignificant dynamics of the profitability of the activity during the studied period.

In the third section of the qualification work, it was established that the introduction of the project management unit into the operational activity management system of the SPEC "OSStaP Investment Fund" will allow to unite specialized specialists from different departments for the implementation of a specific project. Thus, when justifying the implementation of an investment project, it is important to ensure their effective implementation, which strengthens the role of the planning and economic department. As part of the implementation of the project on the expansion of credit lines, accordingly, determines the strengthening of the role of the financial and credit support department. The implementation of this approach will ensure the improvement of the system of management of the operational activities of the "OSStaP Investment Fund" by optimizing the use of the company's resources within the framework of the implementation of several directions at the same time.

Key words: administrative management, operational activity, management, utility enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....	19
2.1 Організаційна характеристика СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».....	19
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».....	27
2.3 Оцінка ефективності адміністративного менеджменту закладу комунальної власності.....	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....	42
3.1 Формування напрямів удосконалення управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».....	42
3.2 Визначення потенційних наслідків виникнення ризиків діяльності закладів комунальної власності	49
3.3 Обґрунтування заходів з управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»	55
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТОК.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Глибокі політичні та соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані насамперед на формування нової економічної системи, яка ґрунтується на ринкових механізмах господарювання. У комунальних підприємствах закладено великий потенціал, який є рушійною силою для здійснення вдалих і результативних економічних реформ. Однак розвиток комунальних підприємств можливий лише за умови проектування у суспільстві та державі сприятливого середовища для їх існування та прогресу.

Свою діяльність підприємства комунальної власності здійснюють за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Оприлюднення інформації щодо діяльності комунальних підприємств в сфері закупівель, зокрема звіт за використання публічних фінансів, та забезпечення прозорості діяльності є однією з основних задач удосконалення управління підприємствами комунальної власності. Управління підприємством є одним із напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління «накладається», «пронизує» решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення основних видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними.

Для забезпечення конкурентоспроможності і закріплення на ринку підприємству необхідно постійно працювати в напрямі забезпечення ефективного управління підприємством, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної

ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством

Метою роботи є проведення оцінки системи управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та обґрунтування напрямів її удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- вивчення теоретичного підґрунтя формування системи управління закладом комунальної власності;
- формування організаційної характеристики СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- надання оцінки ефективності адміністративного менеджменту закладу комунальної власності;
- формування напрямів удосконалення управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»;
- визначення потенційних наслідків виникнення ризиків діяльності закладів комунальної власності;
- обґрунтування заходів з управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».

Об'єктом дослідження є процес оцінки управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади оцінки управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя формування системи управління комунальних підприємств, які є регуляторами функціонування системи

управління підприємств, формування стратегії їх розвитку. Для оцінки системи управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та обґрунтування напрямів її удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні заходів управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості», визначено ризики, котрі здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємства, розроблено заходи управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості». Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для вдосконалення управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Кравченко Б.М., Харченко Т.О. Теоретичні засади управління закладом комунальної власності: стан та пропозиції щодо вдосконалення. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 516-58.

2. Кравченко Б.М., Харченко Т.О. Удосконалення управління активами підприємств комунальної власності. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій і суспільства*: збірник тез доповідей міжнародної

науково-практичної конференції (Кременчук, 18 листопада 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023.С. 31-33.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 35 найменувань. Робота містить 25 таблиць, 18 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямі ринкових перетворень, докорінно змінює характер економічних відносин, принципи та процес керування. Глибокі політичні та соціально-економічні перетворення, що відбуваються в Україні, спрямовані насамперед на формування нової економічної системи, яка ґрунтується на ринкових механізмах господарювання.

У комунальних підприємствах закладено великий потенціал, який є рушійною силою для здійснення вдалих і результативних економічних реформ. Однак розвиток комунальних підприємств можливий лише за умови проектування у суспільстві та державі сприятливого середовища для їх існування та прогресу [1, с. 12]. Категорія «діяльність» широко обговорювалася в науковій літературі. Більшість авторів розуміють діяльність як спосіб існування соціальної дійсності. При цьому зміст людської діяльності в найбільш широкому розумінні – це процес взаємодії між суб'єктом і об'єктом з метою цілеспрямованого перетворення людиною тих чи інших матеріальних чи ідеальних форм буття [2, с. 414]. У науковий обіг термін «адміністративна діяльність» увів вчений І.І. Євтихіїв, який визначав адміністративну діяльність як діяльність виконавчо-розпорядчих органів у формі видання актів керування та застосування примусу [1, с. 174].

Комунальне підприємство (далі – КП) – це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, або підприємство, у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить 50 і більше відсотків [3, с. 27]. Комунальне підприємство - це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади, утворюється органом, який є представником власника – відповідної територіальної громади, і виконує його

функції, та майно якого закріплюється за ним на праві господарського відання або на праві оперативного управління [4, с. 80].

За виконуваними функціями комунальні підприємства поділяють на дві основні групи, які потребують різних методів управління та фінансування: соціальні об'єкти та комерційні об'єкти. Відповідно, існують два основних види підприємств комунальної власності: комунальні підприємства та комунальні установи та організації (далі - КУ(о)) (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Види підприємств комунальної власності та їх характеристика

Вид підприємства	Визначення та основні характеристики
комунальне підприємство	має переважне право провадити комерційну діяльність; результатом діяльності є одержання прибутку, частка якого спрямовується до місцевого бюджету; місцеві ради можуть частково або повністю звільняти комунальні підприємства від оподаткування у тій частині, в якій ці податки зараховуються до відповідної місцевої ради; щороку КП звітує про стан виконання річного фінансового плану; КП має право створювати цільові фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних з його діяльністю; самостійно та за рахунок коштів, передбачених місцевими програмами, здійснює матеріально-технічне забезпечення своєї діяльності; підприємство самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці чи інші види доходів своїх працівників
комунальні установи та організації	здійснюють некомерційну (неприбуткову) діяльність; комунальна власність надається їм на підставі права оперативного управління, діяльність КУ(о) фінансується з місцевого бюджету; ціль діяльності КУ(о) – задоволення певних потреб територіальної громади без мети отримання прибутку

Джерело: [3, с. 26; 4, с. 81]

Основні джерела формування майна комунальних підприємств (установ, організацій) формуються за рахунок:

- ✓ грошових та матеріальних внесків засновників;
- ✓ доходів, одержаних від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- ✓ доходів від цінних паперів;
- ✓ кредитів банків та інших кредиторів;
- ✓ капітальних вкладень і дотації з бюджетів;

- ✓ майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- ✓ інші джерела, не заборонені законодавством України.

Джерелами фінансування комунальних підприємств (установ, організацій) є фінансові ресурси, що спрямовуються на забезпечення потреб цих підприємств – фінансові ресурси центральних та місцевих органів влади, суб'єктів господарювання, неурядових організацій, міжнародних і донорських організацій, а також фізичних осіб [5].

Свою діяльність підприємства комунальної власності здійснюють за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів шляхом державних закупівель – придбання замовником товарів, робіт чи послуг за державні кошти. Відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» комунальні установи є генеральними замовниками, тобто можуть оголошувати і проводити тендерні закупівлі [6]. Оприлюднення інформації щодо діяльності комунальних підприємств в сфері закупівель, зокрема звіт за використання публічних фінансів, та забезпечення прозорості КП(УО) є однією з основних задач удосконалення управління підприємствами комунальної власності.

Вкрай важливо зазначити, що в Україні дотепер так і немає загальновизнаного поняття адміністративної діяльності та чітко усталеної її концепції. З основних науково обґрунтованих та методологічно правильних підходів можемо відзначити такі. Як зазначає Л. Гордієнко, адміністративна діяльність – це діяльність працівників апарату керування, яка здійснюється в межах визначеної посади і є предметом дослідження адміністративного менеджменту. Відповідно до поділу управлінської праці вона зазначає, що первинною структурно-функціональною одиницею в системі управлінської праці є посадова діяльність індивіда, тобто вона розглядає адміністративну діяльність із позиції аналізу системи «посада – працівник». Відправним пунктом дослідження посади як управлінської категорії є виявлення її основних системних характеристик структури, зв'язків, функцій, організації [1, с. 32].

Погоджуючись з позицією С. Кирія, який зазначає, що в широкому розумінні адміністративний – це той, що пов’язаний загалом з управлінською діяльністю, як політичною, так і власне адміністративною, а у вузькому тлумаченні адміністративний – той, що пов’язаний з бюрократичним методом керування та виконанням політичних рішень [1, с. 27]. Адміністративне керування можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну із функцій керівника. Виділення адміністративного керування як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню.

А. Файоль вважав, що адміністративний вплив здійснюється на соціальну систему підприємства, тобто на відносини людей у процесі виробничої діяльності [1, с. 15].

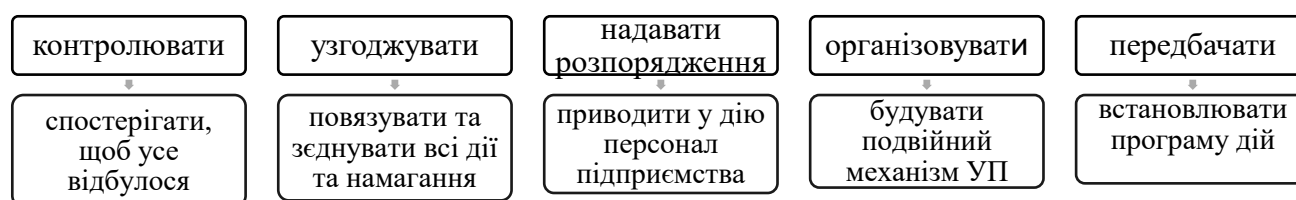


Рисунок 1.1 - Основні функції управління за А. Файолем

Джерело: [1, с. 15]

У процесному підході, що зародився в період 20-х років і отримав повноцінний розвиток у 50-і роки ХХ ст., процес управління наведений як виконання сукупності взаємозалежних дій – управлінських функцій. Було виділено чотири первинні функції управління: планування, організація, мотивація і контроль, які пов’язані в єдиний процес, щоб сформулювати і досягти цілей організації (рисунок 1.2).

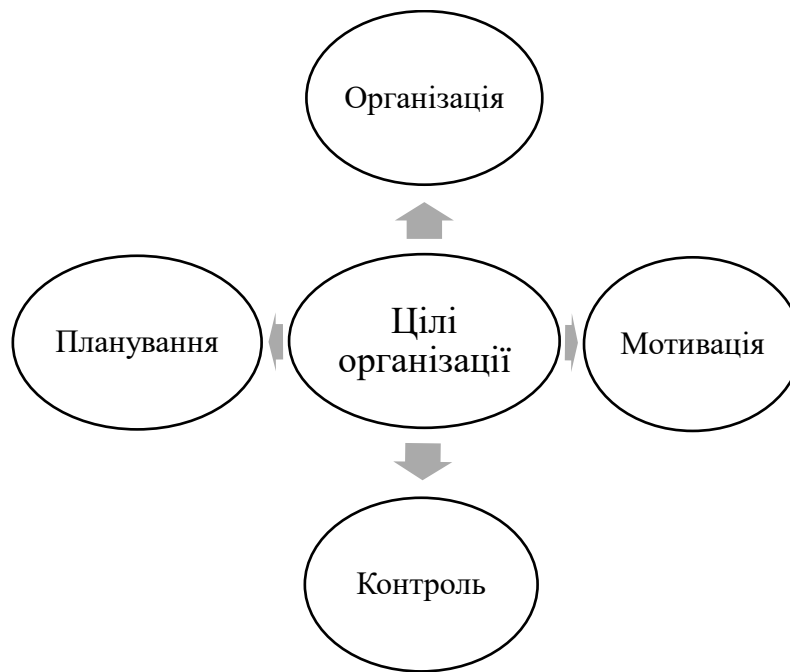


Рисунок 1.2 - Первинні функції управління для досягнення цілей організації
Джерело: [7, с. 60]

Таким чином, проведені теоретичні дослідження дали змогу визначити передумови виникнення адміністрування, а саме:

- виділення функцій управління;
- поява підрозділів на підприємстві, які виконують окремі функції управління;
- формування групи помічників керівника, які спеціалізуються на виконанні визначених функцій;
- налагодження взаємозв'язку та забезпечення взаємодії між підлеглими та між окремими підрозділами [7; 8, с. 41].

Тобто під адміністративною діяльністю слід розуміти управлінську діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що спрямована на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації у зовнішньому середовищі.

Управління підприємством є одним із напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність,

синергічність і противоентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, управління «накладається», «пронизує» решту напрямів його діяльності, забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства [8, с. 4]. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними.

Система адміністративного керування – Administrative Management System – є основою ефективного керування для будь-яких компаній світу [9]. Система адміністративного керування дає змогу істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість і конкурентоспроможність. Підвищується довгострокова конкурентоспроможність підприємств без суттєвих вкладень у модернізацію виробництва [10, с. 150].

Початково система адміністративного керування спрямована на якісне вирішення двох основних завдань керування:

- раціональна організація праці на кожному робочому місці;
- мотивація кожного працівника підприємства до продуктивної і якісної праці.

Відповідно до цього, цілісна система адміністративного керування складається з двох взаємозалежних підсистем:

- підсистема I – Система адміністративного керування підприємством, або Організаційна система керування;
- підсистема II – Система адміністративного керування персоналом, або Раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці [8, с. 42].

Будь-яке підприємство піддається впливу величезної кількості факторів та чинників. Управлінська діяльність, що є елементом всієї системи управління, також залежить від впливу на неї чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. На

рисунку 1.3 показуємо вплив різних чинників на діяльність керівника, який уособлює усю діяльність підприємства та систему управління зокрема.

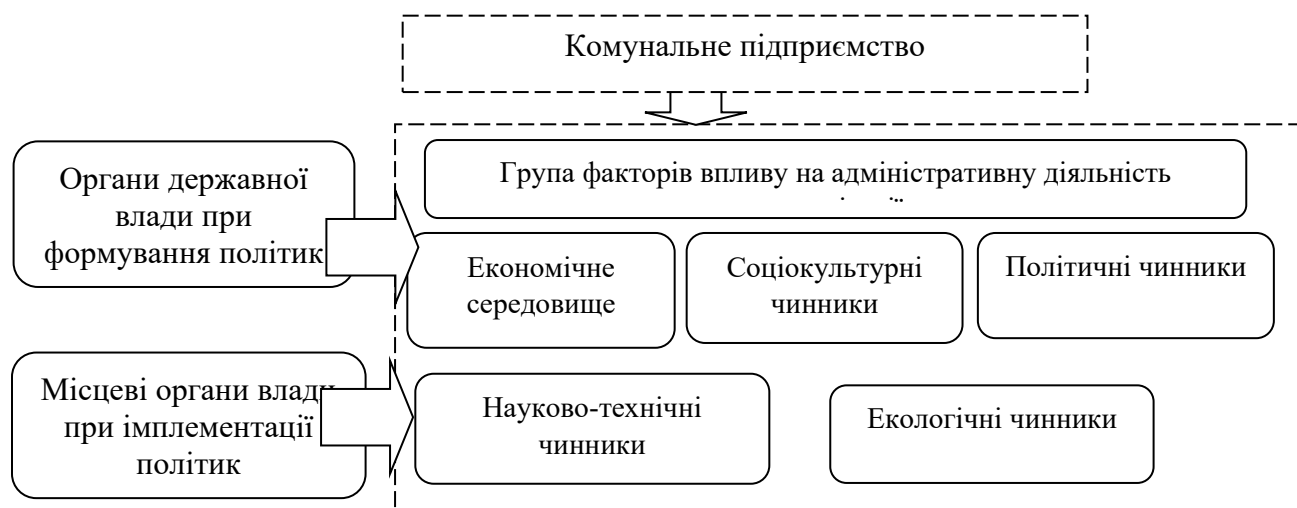


Рисунок 1.3 - Фактори впливу на адміністративну діяльність організації

Джерело: згруповано автором за даними [8]

З рисунку 1.3 видно, що фактори мають прямий вплив, безпосередньо від їхнього позитивного чи негативного впливу залежить загальний результат діяльності підприємства.

Система управління базується на трьох основних складниках:

- інформаційній підтримці процесів розроблення і реалізації рішень;
- наборі типових бізнес-процедур для вирішення поставлених завдань;
- системі активізації персоналу [9].

Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення системи управління підприємством, розроблення нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства. В таких умовах виставляються нові вимоги до формування механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання [10, с. 150].

Значний внесок у розвиток адміністрування у межах розроблення функціонального підходу до управління зроблено А. Файолем (рисунок 1.4). Потреба в управлінні, тобто в необхідності прийняття того чи іншого рішення, виникає тільки у разі виникненні проблеми. Проблема загалом визначається двома станами: що задається (бажаним); фактичним (прогнозованим).



Рисунок 1.4 – Принципи управління за Файолем

Джерело: побудовано автором за даними [1, с. 20]

Для забезпечення конкурентоспроможності і закріплення на ринку підприємству необхідно постійно працювати в напрямі забезпечення ефективного управління підприємством, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління. Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства оцінюють, в першу чергу, за комерційними показниками. Ефективність діяльності комунального підприємства необхідно оцінювати з точки зору інтересів відповідної територіальної громади, яка є власником його активів, тобто визначати не лише економічну ефективність, а й соціальну.

Для аналізу економічної ефективності діяльності підприємства існує ряд загальноприйнятих груп показників. Визначення соціальної ефективності діяльності КП(УО) потребує відповіді на питання: як такі підприємства впливають на якість життя населення та розвиток територіальної громади.

Відповідно систему критеріїв оцінки ефективності діяльності КП(УО) складають наступні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Критерії оцінки ефективності діяльності комунальних підприємств

Економічний підхід	Соціальний підхід
прямі фінансові надходження до бюджету; розмір дивідендів; надходження від продажу об'єктів комунальної власності; прибутки від передачі об'єкта в оперативне управління; надходження від оренди майна; опосередковані фінансові надходження до бюджету; збільшення податкових надходжень від підприємств, в управлінні яких знаходиться майно; прибутки від нового будівництва; підвищення вартості об'єктів; фінансові показники, що характеризують різні аспекти господарської діяльності підприємств у сфері використання комунального майна, яке знаходиться у їх оперативному управлінні; підвищення ефективності управління об'єктами комунальної власності; збільшення частки у капіталі різних суб'єктів господарювання; підвищення контролю за використанням об'єктів нерухомості	підвищення якості життя населення; діяльність в інтересах відповідної територіальної громади; формування ефективного та самодостатнього місцевого самоврядування; кількість працюючих (створення додаткових робочих місць); зростання обсягів та якості продукції, послуг; кількісне та якісне прирощення об'єктів, що забезпечують життєдіяльність місцевого суспільства; зміцнення конкурентного середовища, та зниження цін на товари та послуги; розмір відрахувань на фінансування соціальних та екологічних програм; впровадження проектів інноваційного розвитку, наукових досліджень; реалізація програм забудови та розвитку території; реальні інвестиційні витрати в рамках комунальної власності / інвестиційні проекти на майбутнє; розвиток міської інфраструктури;

Джерело: [11]

Проведення аналізу в розрізі показників, сформованих в таблиці 1.2, дозволяє отримати об'єктивну інформацію про виконання комунальними підприємствами ключових норм законодавства та впровадження кращих практик прозорості та публічності в їхній діяльності. На основі результатів дослідження аналітики можуть будуть розроблені конкретні пропозиції, які дозволять підвищити рівень публічності та підзвітності підприємств.

Доречним буде використання цієї методики як одного з етапів оцінювання соціальної ефективності зокрема та оцінки ефективності діяльності комунальних підприємств (організацій, установ) в цілому. Відповідно, виходячи з особливостей та сучасних умов функціонування комунальних підприємств (організацій, установ) важливим елементом оцінки показники соціально-економічної оцінки ефективності системи адміністративного менеджменту комунального підприємства, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 - Показники соціально-економічної оцінки ефективності системи адміністративного менеджменту комунального підприємства

Основні групи показників	Підгрупи	Характеристика показників
Загальні	економічні	обсяг збуту, рентабельність, частка ринку, швидкість обороту капіталу, ліквідність, дивіденди на одну акцію, платоспроможність, індекс якості послуг
	соціальні	індекс вмотивованості персоналу, витрати на соціальні програми, плинність кадрів, витрати на розвиток персоналу
Локальні	економічні	витрати на прийняття управлінських рішень, швидкість прийняття управлінських рішень, економічність керуючої системи, рівень трудомісткості управлінських процедур, рівень формалізації управлінських та організаційних процедур тощо
	соціальні	рівень відповідності прийняття рішень соціальним нормам і корпоративній культурі підприємства, кількість дисфункціональних конфліктів, частка залучених виконавців до прийняття управлінських рішень тощо

Джерело: [12, с. 168]

Отже, адміністративне управління підприємствами комунальної власності можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного керування як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню. Спосіб успішної адміністративної діяльності передбачає виконання управлінцями таких найважливіших функцій: одержання інформації про реальний стан справ; аналіз цієї інформації та виявлення причин або чинників, що зумовлюють негативні наслідки; прийняття рішень щодо дій, за допомогою яких реальний стан справ можна привести у відповідність із бажаним.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

2.1 Організаційна характеристика діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Сумське обласне комунальне підприємство «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» (далі - «Фонд інвестування ОССтаП»), засноване на комунальній формі власності, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, управління якою здійснює Сумська обласна рада, надалі «Власник», через уповноважений нею орган – управління майном обласної ради (надалі уповноважений орган). «Фонд інвестування ОССтаП» є правонаступником госпрозрахункового структурного підрозділу управління капітального будівництва облдержадміністрації «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та державного підприємства «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості». Засновником Фонду є Сумська обласна рада. «Фонд інвестування ОССтаП» є комунальним унітарним підприємством. У своїй діяльності «Фонд інвестування ОССтаП» керується Конституцією України, Господарським Кодексом України, законами України, нормативно-правовими актами Президента України та Кабінету Міністрів України, рішеннями обласної Ради, розпорядженнями голови обласної державної адміністрації, Статутом підприємства, а також іншими нормативними актами.

СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» було створено з метою розширення обсягів інвестування будівництва житла, капітального ремонту житла, інженерних мереж та інших об'єктів для вирішення загальносуспільної проблеми області – забезпечення населення сучасним житлом, створення відповідних та поліпшення існуючих житлових умов, здешевлення вартості житла та забезпечення його

доступності для всіх громадян області. Головні завдання діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», представлено на рисунку 2.1.

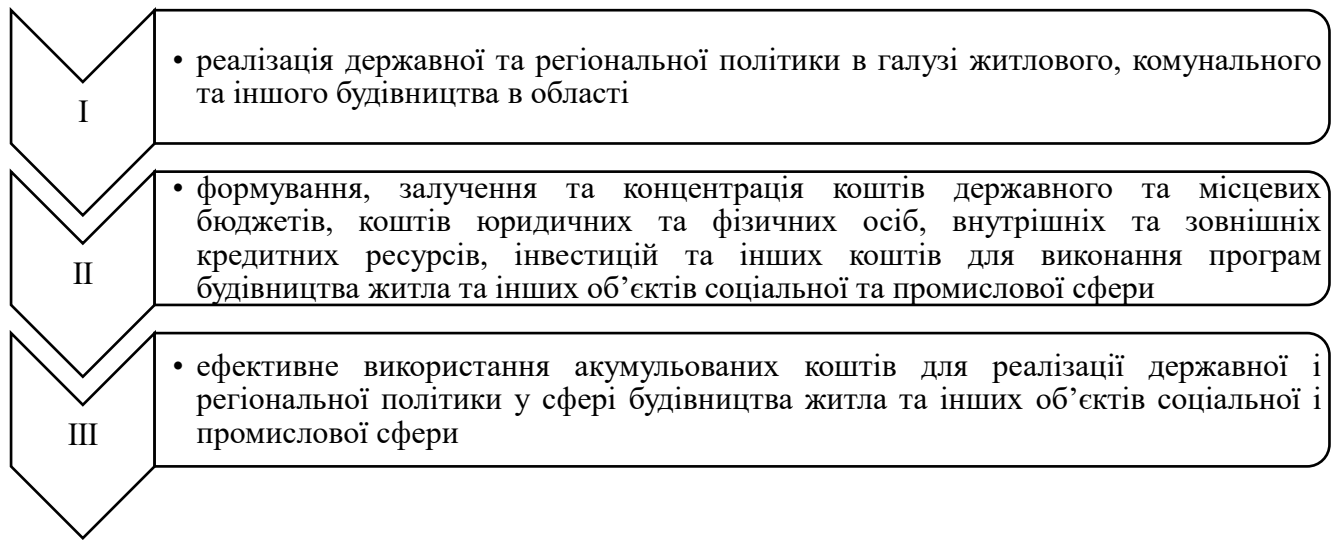


Рисунок 2.1 – Завдання діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»
Джерело: Статут СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Представлені на рисунку 2.1 завдання визначають можливості підприємства щодо надання наступних видів діяльності:

- ✓ реалізація цільової програми підтримки індивідуального житлового будівництва «Власний дім» та інших цільових програм в області;
- ✓ надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам та іншим позичальникам для будівництва та купівлі житла, господарських приміщень, на розвиток селянських та фермерських господарств, будівництва інженерних мереж та інші цілі згідно з регіональними програмами;
- ✓ сприяння органам місцевого самоврядування у вирішенні питань соціально-економічного розвитку відповідної території.
- ✓ надання на договірних засадах послуг замовника підприємствам, установам і організаціям, незалежно від форм власності та окремим громадянам.
- ✓ залучення на договірних засадах коштів юридичних та фізичних осіб для формування програм будівництва і розвитку будівельної індустрії.
- ✓ оформленню документації при отриманні та поверненні кредитів;
- ✓ інші платні послуги у відповідності з чинним законодавством України.

✓ здійснення іншої непередбаченої цим Статутом діяльності, що не суперечить діючому законодавству.

При цьому слід зазначити, що ключовим напрямом діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є реалізація Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» (далі – Програма). Дана Програма розроблена на виконання Указу Президента України від 27.03.1998 № 222/98 «Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі» [12], Постанов Кабінету Міністрів України від 22 квітня 1997 р. № 376 «Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі» [13], від 03 серпня 1998 р. № 1211 «Про затвердження Положення про порядок формування і використання коштів фондів підтримки індивідуального житлового будівництва на селі» [14], від 05 жовтня 1998 р. № 1597 «Про затвердження Правил надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам житла на селі» [15]. Проблематика, на вирішення якої спрямована Програма, представлена на рисунку 2.2.

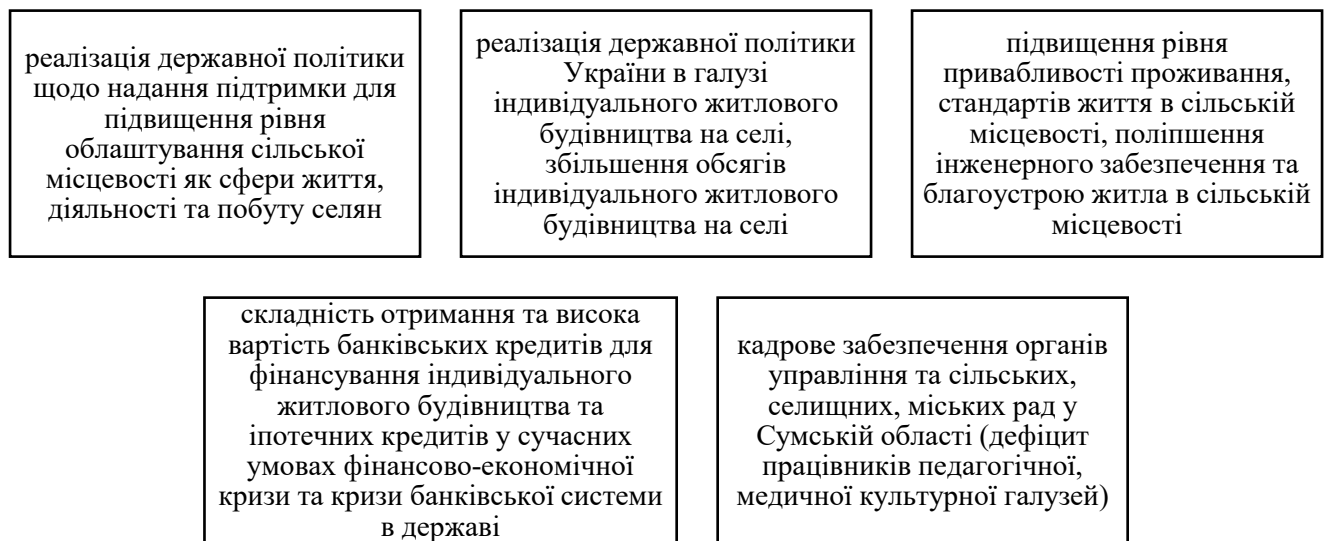


Рисунок 2.2 - Проблематика, на вирішення якої спрямована Обласна програма підтримки індивідуального житлового будівництва «Власний дім» на 2021-2022 рр.

Джерело: згруповано автором за даними [15]

Виходячи з даних, представлених на рисунку 2.2, метою Програми є стимулювання розвитку сільських територій, сприяння зростанню спроможності та розвитку сільських, селищних, міських рад області шляхом підвищення стандартів життя, привабливості проживання в сільській місцевості, збільшення обсягів індивідуального житлового будівництва на селі. Серед позитивних характеристик діяльності Програми, слід зауважити, що вона виступає основою для розробки аналогічних програм на рівні територіальних громад.

В якості інструментів управління для забезпечення ефективної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», необхідним є реалізація завдань, представлених на рисунку 2.3.

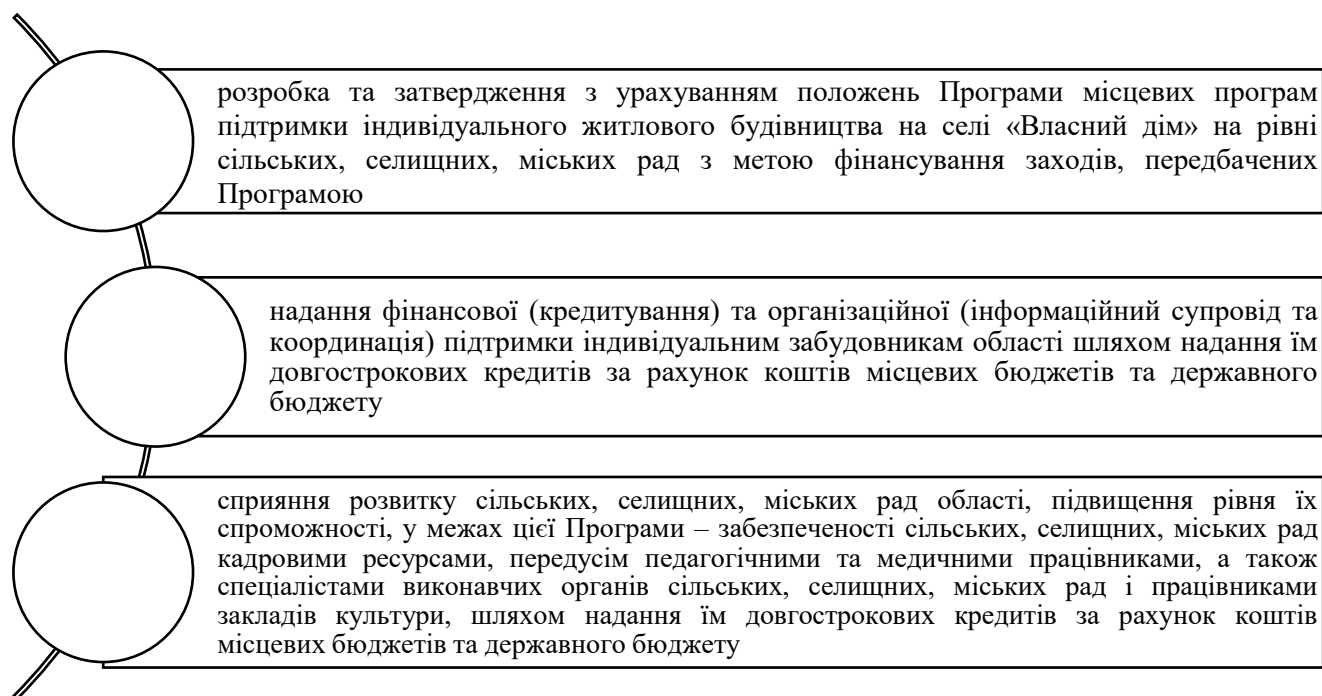


Рисунок 2.3 – Реалізація завдань Програми на 2021-2022 рр. в рамках діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: згруповано автором за даними [15]

Виходячи із даних, представлених на рисунку 2.3, для ефективної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» важливим є забезпечення співфінансування заходів Програми за рахунок коштів державного бюджету, обласного бюджету та бюджетів територіальних громад. При цьому, зауважимо, що саме надання довгострокових кредитів є основним напрямом діяльності підприємства і,

відповідно, основним фінансовим ресурсом функціонування підприємства. В частині забезпечення належної діяльності підприємства необхідним є затвердження Обласної програми на період 2024-2025 рр. та фінансування підтримки діяльності підприємства за рахунок коштів обласного бюджету. Організація діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», як закладу комунальної власності, представлена на рисунку 2.4.

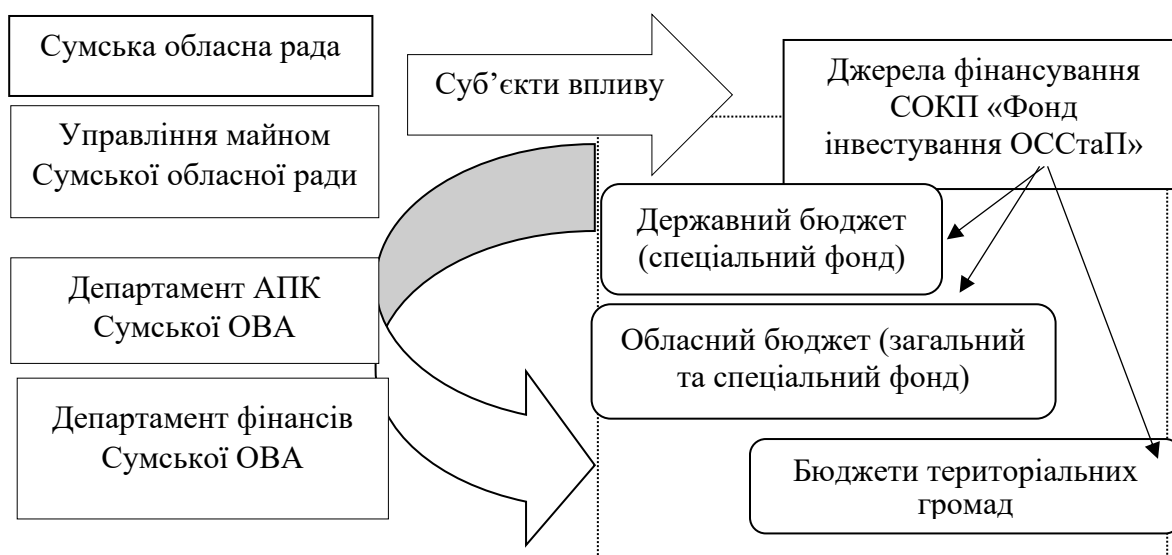


Рисунок 2.4 – Суб'єкти впливу на діяльність СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: згруповано автором за даними Статуту підприємства та Програми на 2021-2022 рр.

Представлені на рисунку 2.4 дані, вказують на те, що СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» прямо підпорядковується управлінню майном Сумської обласної ради в рамках своєї діяльності, що передбачає розробку фінансових планів підприємства, їх затвердження Управління майном та надання звітів про виконання підприємством. Для визначення основних напрямків діяльності підприємства з реалізації програми „Власний дім” створюється Координаційна рада, положення про яку та склад затверджується обласною державною адміністрацією. Департамент АПК Сумської ОВА опосередковано впливає на діяльність СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» через реалізацію Програми. Департамент

агропромислового розвитку Сумської ОВА є відповідальним виконавцем Програми та головним розпорядником коштів обласного бюджету, здійснює координацію та контроль за цільовим та ефективним використанням коштів у межах своїх повноважень. Виконавець Програми, Сумське обласне комунальне підприємство «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості», реалізує заходи Програми з надання кредитів та супроводження кредитних договорів відповідно до Правил, аналізує хід виконання основних завдань та заходів Програми та надає Департаменту щоквартальний звіт про хід виконання Програми. Для забезпечення контролю з боку Департаменту за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів, що надаються у межах цієї Програми, Сумське обласне комунальне підприємство «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» надає Департаменту право доступу до будь-якої інформації та документів, що стосуються надання кредитів у межах цієї Програми та підтверджують цільове використання коштів бюджету у межах законодавства. Департамент фінансів Сумської ОВА забезпечує фінансування заходів Програми та діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках затверджених обсягів.

Витрати Фонду, що пов'язані з його утриманням, витрати по наданню фінансової підтримки позичальникам та за іншими напрямками його діяльності, передбачені пунктом 7 Положення про порядок формування і використання коштів фондів підтримки індивідуального житлового будівництва на селі, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 серпня 1998 р. № 1211, фінансуються відповідно до кошторисів, затверджених координаційною радою, яка утворюється Сумською обласною державною адміністрацією, за рахунок коштів, одержаних Фондом від проведення кредитування позичальників за цією Програмою, включаючи кошти, що надходять від сплати відсотків за користування кредитами, наданими за рахунок державного бюджету, інших нарахувань за кредитними договорами, крім асигнувань по державному бюджету, а також за рахунок інших джерел фінансування.

СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку,

необхідні штампи, бланки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Діяльність СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» забезпечується із дотриманням принципів повної господарської самостійності, відповідальності за її наслідки та виконання зобов'язань перед бюджетом і партнерами. СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» несе відповідальність по своїх зобов'язаннях майном, переданим йому Управлінням майном Сумської обласної ради на праві господарського відання. Представництва, філії та інші структурні підрозділи СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» діють на підставі положень, що затверджуються директором підприємства.

Серед ключових аспектів організації діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» слід зауважити, що керівництво підприємством здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з неї рішенням Сумської обласної ради. Контракт з директором укладається головою обласної ради. Директор СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства за винятком віднесених Статутом до компетенції інших органів управління підприємства. Управління майном Сумської обласної ради не має права втручатись в оперативно-господарську діяльність підприємства, саме тому, важливим є розгляд повноважень директора СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», котрі представлені на рисунку 2.5.

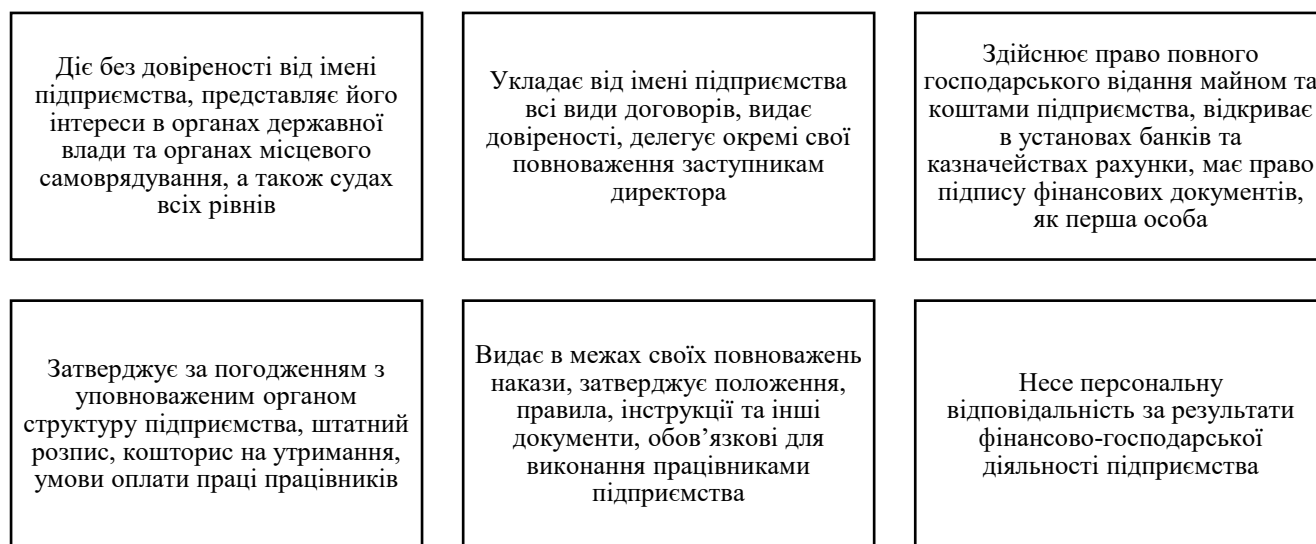


Рисунок 2.5 – Обов'язки директора СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: згруповано автором у відповідності до Статуту підприємства

Виходячи з даних, представлених на рисунку 2.5, очевидним є відсутність обмежень щодо управління підприємства, набору персоналу підприємства та здійснення фінансово-господарської діяльності. Також директор підприємства уповноважений на прийняття заступників директора та розподілу обов'язків між ними.

Враховуючи те, що ключовим напрямом діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є реалізація Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва «Власний дім», розглянемо ресурсне забезпечення Програми на 2021-2023 рр. (таблиця 2.1). будівництва «Власний дім» на 2021-2022

Таблиця 2.1 – Ресурсне забезпечення Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва «Власний дім» на 2021-2022 рр., млн. грн.

Джерела фінансування Програми	Етапи виконання Програми		Всього	
	2021 рік	2022 рік	млн. грн.	%
Обсяг ресурсів, усього	25,0	25,0	50,0	100
у тому числі:				
державний бюджет	5,0	5,0	10,0	20,0
місцеві бюджети	20,0	20,0	40,0	80,0
у тому числі:				
обласний бюджет	1,2	1,2	2,4	4,8
сільські, селищні, міські бюджети	18,8	18,8	37,6	75,2

Джерело: [15]

Представлені в таблиці 2.1 дані свідчать, що обсяг ресурсів на фінансування Програми формується з державного та місцевих бюджетів. При цьому, саме бюджети територіальних громад мають найбільший вплив в загальній структурі ресурсного забезпечення, адже їх частка складає 75,2%. Частка коштів державного бюджету складає 20,0%, а частка обласного бюджету є найменшою та складає лише 4,8%. Окреслені обсяги ресурсного забезпечення Програми свідчать про те, що децентралізаційні зміни вплинули й на зміну підходів щодо фінансування. Так, частка бюджетів територіальних громад в тричі перевищує частка фінансування з обласного та державного бюджетів.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Враховуючи те, що Статутом СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» передбачено можливість діяльності в розрізі різних напрямів та наявність повноважень керівництва підприємства щодо їх вільного вибору, важливим є розгляд штатного розпису підприємства, котрий наведено в Додатку А. У відповідності до штатного розвитку підприємства сформовано його організаційну структуру, котра представлена на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Організаційна структура СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: сформована автором за даними штатного розпису підприємства

Представлена на рисунку 2.6 організаційна структура є лінійно-функціональною та свідчить про те, що в прямому підпорядкуванні директора підприємства знаходяться заступник директора, головний бухгалтер, начальник

планово-економічного відділу, провідний юристконсульт, головний економіст, головний енергетик, інспектор кадрів та секретар. В розрізі функціональних обов'язків, у підпорядкуванні головного бухгалтер знаходиться Відділ бухгалтерського обліку та фінансово-кредитного забезпечення. Заступник директора відповідає, зокрема, за обслуговуючий персонал, у складі якого працює: водій автотранспортних засобів, комірник, прибиральник службових приміщень.

Штатний розпис СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» сформовано в розрізі 14 одиниць, з них: 6 штатних одиниць управлінського персоналу; 4 штатних одиниці в планово-економічному відділі; 2,5 штатних одиниці відділу бухгалтерського обліку та фінансово-кредитного забезпечення; 1,5 одиниць обслуговуючого персоналу. Місячний фонд оплати праці згідно штатного розпису складає 104678,60 грн. Однак, слід зауважити, що скрутне фінансово-матеріальне становище СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» призвело до скорочення кількості фактичних працівників до 5 чоловік в 2022 р. Розглянемо динаміку надходжень грошових коштів від операційної діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду, котрі наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка надходжень грошових коштів від операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр., тис. грн.

Види надходжень	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Одержано за повернуті кредити населення	1710,7	1717,5	1207,1	-503,6	70,6
Одержано кошти від оренди приміщення та надання послуг	253,1	744,0	296,0	42,9	116,9
Інші надходження (повернення короткострокових кредитів, відсотки по короткострокових кредитах)	14,0	8,3	1,2	-12,8	8,6
Повернення підзвіту	7,6	3,9	0,6	-7,0	7,9
Одержані штрафи ,пені, по претензіям, інші доходи від опер діяльності	11,8	13,1	33,0	21,2	2,8 р.
Надходження для надання пільгових кредитів індивідуальним сільським забудовникам	892,0	1200,0	-	-892,0	-
Надходження на інші заходи, пов'язані з економічною діяльністю	625,3	-	-	-625,3	-
Надходження компенсація супроводження	-	25,6	19,3	19,3	-
Всього:	2622,5	2512,4	1557,2	-1065,3	59,4

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Представлені в таблиці 2.2 дані, свідчать про погіршення показників в розрізі всіх видів надходжень в 2022 р. в порівнянні, як з 2020 р., так і з 2021 р. Дана динаміка обумовлена відсутністю фінансування Програми в розрізі всіх джерел. Крім того, встановлено, що в 2021 та 2022 рр. коштів на підтримку діяльності підприємства не надходило. Обсяг коштів, повернутих за раніше видані кредити скоротився в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 29,4%, що в абсолютних показниках склало 503,6 тис. грн. Також значно скоротився обсяг надходжень від оренди приміщень в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 60,2%, що в абсолютному вимірі склало 448,0 тис. грн. Загальний обсяг надходжень в рамках здійснення операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» також свідчить про зменшення фінансового забезпечення в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 1065,3 тис. грн., що у відносному вимірі склало скорочення на 40,6%. Окреслена динаміка грошових надходжень підприємства вказує на необхідність перегляду підходів до управління, в частині розширення напрямів діяльності, адже показники реалізації Програми свідчать про значне скорочення фінансування.

Розглянемо динаміку зміни видатків грошових коштів на ведення операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» протягом досліджуваного періоду, котрі представлено на рисунку 2.7.

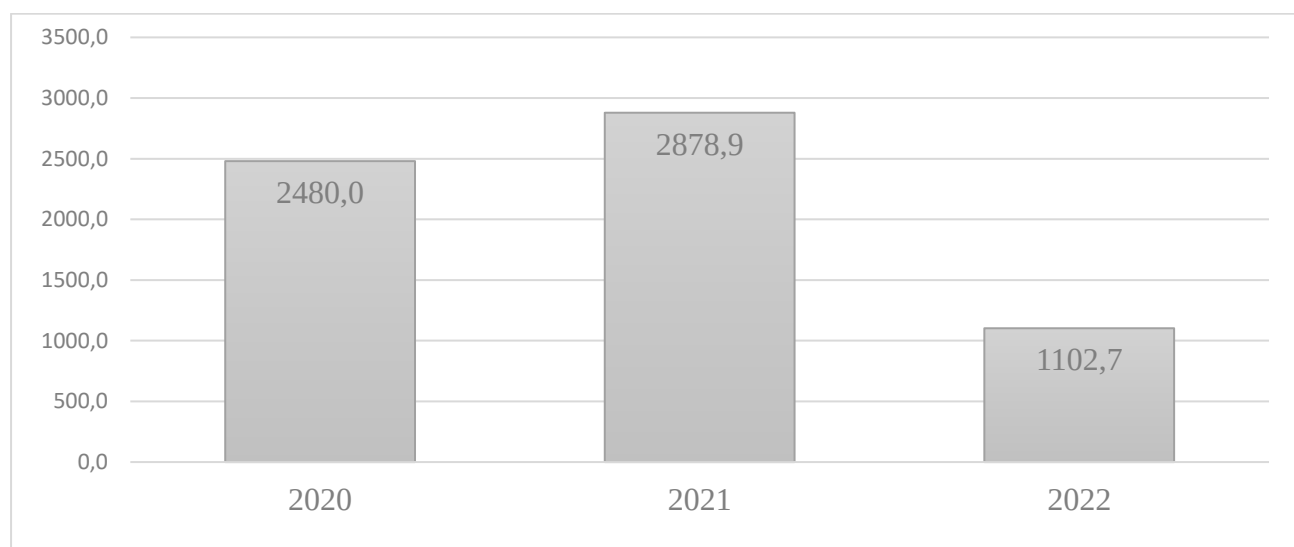


Рисунок 2.7 - Динаміка зміни видатків грошових коштів на ведення операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр.

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Представлені на рисунку 2.7 дані свідчать про значне скорочення обсягів видатків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. та 2020 р., що в абсолютному вимірі склало 1377,3 тис. грн. та 1776,2 тис. грн. відповідно. Розглянемо динаміку зміни витрат підприємства протягом досліджуваного періоду в розрізі ключових показників, котра представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни витрат грошових коштів від операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр., тис. грн.

Види витрат	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Розрахунки за продукцію (товари, роботи та послуги)	260,1	355,6	364,8	104,7	140,3
Розрахунки з оплати праці	731,3	597,8	383,1	-348,2	52,4
Податок на додану вартість	68,8	143,0	86,6	17,8	125,9
Податок на землю	12,3	33,3	25,5	13,2	207,3
Податок на доходи фізичних осіб	166,2	135,8	89,7	-76,5	54,0
Відрахування частини чистого прибутку комунальними підприємствами	0,1	0,1	0,8	0,7	800,0
Інші платежі	304,3	355,7	115,4	-188,9	37,9
Інші витрати	936,9	1257,6	36,8	-900,1	3,9
Всього:	2480,0	2878,9	1102,7	-1377,3	44,5

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Представлені в таблиці 2.3 дані вказують на зростання обсягу витрат за продукцію роботи та послуги в 2022 р. в порівнянні з 2020 р., що в абсолютному вимірі склало 104,7 тис. грн., а у відносному 40,3%. При цьому розрахунки з оплати праці зменшились майже вдвічі в 2022 р. в порівнянні з 2020 р., що склало 348,2 тис. грн. Відповідна динаміка визначена і щодо показника з податку на доходи фізичних осіб, котрий зменшився відповідно до тенденцій попереднього показника. Так, відбулось скорочення з 166,2 тис. грн. в 2020 р. до 89,7 тис. грн. в 2022 р. Окремо увагу слід приділити й показнику інших витрат, котрий суттєво зменшився в 2022

р. Дана динаміка обумовлена повною відсутністю коштів на фінансування надання кредитів індивідуальним сільським забудовникам в 2022 р.

Враховуючи належність досліджуваного підприємства до закладів комунальної власності, розглянемо динаміку зміни податків та зборів до Державного та місцевого бюджетів протягом аналізованого періоду, котрі представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміку зміни відрахувань податків та зборів до Державного та місцевого бюджетів СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України, обласного бюджету (податкові платежі), усього, у тому числі:	68,8	143,0	86,6	17,8	125,9
ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету за підсумками звітного періоду	68,8	143,0	86,6	17,8	125,9
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів (податкові платежі), усього, у тому числі:	265,6	349,5	116,0	-149,6	43,7
податок на прибуток комунальних підприємств	0,0	0,3	0,0	0	-
відрахування частини чистого прибутку комунальними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями	0,0	0,1	0,8	0,8	-
податок на доходи фізичних осіб	166,2	135,8	89,7	-76,5	53,9
земельний податок	12,3	33,3	25,5	13,2	207,3
орендна плата	87,1	180,0	-	-87,1	-
Інші податки, збори та платежі на користь територіальної громади, усього, у тому числі:	217,2	175,7	115,4	-101,8	53,1
єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	203,4	164,2	107,5	-95,9	52,9
інші податки, збори та платежі (військовий збір)	13,8	11,5	7,9	-5,9	57,2
Всього:	551,6	668,2	318,0	-233,6	57,7

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Представлені в таблиці 2.4 дані вказують на те, що СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» здійснює відрахування податків до Державного бюджету за рахунок сплати ПДВ. Окреслена динаміка скорочення доходів в 2022 р. призвела до скорочення обсягів сплати ПДВ в порівнянні з 2021 р. на 39,4%. Найбільшою є частка відрахувань до місцевих бюджетів, котрі формуються в розрізі таких

основних платежів, як: податок на доходи фізичних осіб, земельний податок та орендна плата. При цьому найбільше скорочення в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. відбулось за показником податку на доходи фізичних осіб, який зменшився на 76,5 тис. грн., що склало 46,1%. Динаміка зміни надходжень від орендної плати склала 87,1 тис. грн., що відбулось через відсутність надходжень від оренди в 2022 р. В частині надходжень до бюджету територіальної громади також визначено негативну динаміку протягом досліджуваного періоду через скорочення обсягу виплат за єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Так, даний показник зменшився на 95,9 тис. грн., що склало 47,1%. В загальному підсумку динаміка скорочення виплат податків та зборів до бюджетів всіх рівнів в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. склала 233,6 тис. грн. та 42,3% у відносному вимірі.

Враховуючи досліджені зміни в частині скорочення надходжень підприємства в 2022 р. в порівнянні з 2020 р., розглянемо динаміку персоналу СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» та витрат на оплату праці, котрі представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 -Динаміка зміни персоналу та витрат на оплату праці СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами), у тому числі:	10	5	5	-5
директор	1	1	1	0
адміністративно-управлінський персонал	8	3	4	-4
працівники	1	1	-	-1
Витрати на оплату праці, тис. грн, у тому числі:	309,0	210,6	133,5	-175,5
директор	59,5	40,6	42,4	-17,1
адміністративно-управлінський персонал	245,0	167,2	91,1	-153,9
працівники	4,5	2,8	-	-4,5
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	10300,0	14040,0	8900,0	-1400
директор	19833,3	13533,3	14133,3	-5700
адміністративно-управлінський персонал	10208,3	18577,8	7591,7	-2616,6
працівники	1500,0	933,3	-	-1500,0

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Наведені в таблиці 2.5 дані вказують на скорочення середньої кількості працівників в 2022 р. до 5 осіб, що двічі менше за показник 2020 р. Окреслена динаміка обумовлена скороченням обсягів надходжень коштів на фінансування Програми, що призвело до скорочення працівників в 2021 р. до 5 осіб. Витрати на оплату праці скоротились в 2022 р., як в порівнянні з 2020 р., так і в порівнянні з 2021 р. на 175,5 тис. грн. та 77,1 тис. грн. відповідно. Дана динаміка спостерігається, в розрізі адміністративно-управлінського персоналу. Однак витрати на оплату праці директора в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. дещо зросли, що в абсолютних одиницях склало 1,8 тис. грн. В цілому визначено загальну негативну динаміку в розрізі досліджуваних показників.

Результати проведених розрахунків свідчать про динаміку скорочення доходів і витрат СОКП «Фонд інвестування ОССтаП». Узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток, який визначається шляхом зменшення суми валового доходу за певний період на суму валових витрат та суму амортизаційних відрахувань. Збитки, які виникають внаслідок здійснення господарської діяльності підприємства, відшкодовуються у порядку, визначеному чинним законодавством України. Розглянемо чистий фінансовий результат діяльності підприємства, представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка зміни чистого фінансового результату СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
Чистий фінансовий результат, у тому числі:	1,6	1,1	4,8	3,2
прибуток	1,6	1,1	4,8	3,2
збиток	-	-	-	-
Усього доходів	1703,9	2036,1	3793,6	2089,7
Усього витрат	-1702,3	-2035,0	-3788,8	-2086,5

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

За рахунок чистого прибутку фінансуються заходи, спрямовані на розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, соціальне забезпечення трудового колективу, матеріальне заохочення працівників та на вирішення інших

питань. Представлені в таблиці 2.6 дані свідчать про те, що за рахунок власних коштів підприємство не може забезпечувати подальший розвиток, адже чистий дохід СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» протягом досліджуваного періоду коливався в межах 1,1-4,8 тис. грн. Слід зазначити, що в 2022 р. відбулось значне зростання доходів та витрат досліджуваного підприємства за рахунок безоплатної передачі на баланс підприємства складських приміщень. Однак позитивного впливу дані трансформації не мали, бо відбулось відповідне зростання витрат підприємства за рахунок збільшення розміру амортизаційних відрахувань в 2022 р. В даному контексті доцільним є проведення аналізу елементів операційних витрат, котрі представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка зміни елементів операційних витрат СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Матеріальні витрати, у тому числі:	242,2	263,0	258,8	16,6	106,9
витрати на сировину та основні матеріали	120,9	64,0	63,7	-57,2	52,7
витрати на паливо та енергію	121,3	199,0	195,1	73,8	160,8
Витрати на оплату праці	928,7	778,1	487,3	-441,4	52,5
Відрахування на соціальні заходи	201,6	123,2	105,5	-96,1	52,3
Амортизація	123,9	472,2	2832,4	2708,5	22,9 р.
Інші операційні витрати	205,9	398,5	104,8	-101,1	50,9
Всього:	1702,3	2035,0	3788,8	2086,5	222,6

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Представлені в таблиці 2.7 дані підтверджують значне зростання витрат підприємства в 2022 р. в порівнянні з попередніми роками за рахунок збільшення амортизаційних відрахувань. В розрізі матеріальних витрат, встановлену тенденцію до скорочення витрат на сировину та основні матеріали в 2022 р. в порівнянні з 2020 р., що склало 47,3%. Витрати на паливо та енергію підвищились, що свідчить про протилежну динаміку та характеризуються зростанням показника на 60,8%. Також відбулось й скорочення витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, про що було зазначено. Динаміка інших операційних характеризується найбільш нестабільною динамікою. Так, в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. відбулось зростання

досліджуваного показника на 93,5%, а в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. скорочення на 49,1%.

Враховуючи те, що основним напрямом діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є реалізація Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім», а фінансування Програми спрямоване на забезпечення підтримки виконання стратегічних завдань державної регіональної політики, політики децентралізації та розвитку органів місцевого самоврядування, сприяння розвитку сільських, селищних, міських рад в області шляхом стимулювання прийняття та реалізації місцевих програм підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім», необхідним є розширення джерел фінансування діяльності підприємства для забезпечення його стабільної діяльності.

2.3 Оцінка ефективності діяльності адміністративно-управлінського персоналу закладу комунальної власності

Враховуючи те, що функціонування СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» забезпечує адміністративно-управлінський персонал необхідним є проведення оцінки ефективності його діяльності. Управлінська праця – це планомірна діяльність управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію й контроль роботи співробітників організації. Праця управлінського персоналу за сучасних умов господарювання характеризується високою інтенсивністю, інформаційною насиченістю, що потребує розумової активності, значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Необхідне постійне самовдосконалення, систематичне підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, прояви рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу. Особливість праці керівників також полягає в тому, що вони самі безпосередньо не впливають на предмети праці, не створюють матеріальних цінностей, а виконують управління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове

забезпечення; підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці. На відміну від робітників, результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер і, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці [16, с. 167].

Особливості праці управлінського персоналу викликають певні труднощі в підходах та методах виконання аналізу та оцінки ефективності його діяльності. Під оцінюванням ефективності діяльності персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових і організаторських якостей, складності функцій, що виконуються, результатів праці тощо) працівників із відповідними вимогами [17].

Визначення та оцінка ефективності управління організацією є дуже важливим, оскільки це дає можливість оцінити рівень ефективності системи управління, виявити наявні та потенційні можливості її розвитку та надати важливу інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень керівникам підприємствам та зовнішнім користувачам [18, с. 8]. Показники ефективності процесу управління показують внутрішній і зовнішній взаємозв'язок системи управління, складність взаємозв'язку, зв'язок між керованою системою і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна оцінювати ефективність процесу управління в цілому та ефективність елементів системи управління.

Одним із показників оцінки ефективності діяльності підприємств комунальної власності є розрахунок показника EBITDA. EBITDA досить точно відображає грошовий прибуток від основного виду діяльності підприємства. Розглянемо динаміку зміни даного показника для СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» протягом досліджуваного періоду, котрий представлено в таблиці 2.8.

Представлена, в таблиці 2.8, інформація визначає різновекторну динаміку в розрізі розрахункових складових показника EBITDA протягом досліджуваного періоду. Даний показник також підтверджує неспроможність досліджуваного підприємства акумулювати власні ресурси для розвитку, що частково аргументовано специфікою діяльності. Слід також зазначити, що фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 р. значно зріс в порівнянні з

показниками попередніх років, однак показник EBITDA не досяг позитивного зростання.

Таблиця 2.8 – Динаміка зміни значень показника EBITDA СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Фінансовий результат від операційної діяльності, рядок 1100	1,6	-477,9	-2817,5
плюс амортизація, рядок 1430	123,9	472,2	2832,4
мінус операційні доходи від курсових різниць, рядок 1071	0	0	0
плюс операційні витрати від курсових різниць, рядок 1081	-	-	-
мінус значні нетипові операційні доходи, рядок 1072	0	0	0
плюс значні нетипові операційні витрати, рядок 1082	-	-	-
EBITDA	125,5	-5,7	14,9

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Кращий показник EBITDA протягом досліджуваного періоду спостерігається в 2020 р. Розглянемо динаміку зміни показників рентабельності та прибутковості СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р.

Таблиця 2.9 - Динаміка зміни показників рентабельності та прибутковості СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Валова рентабельність	100,0	100,0	99,8
Рентабельність EBITDA	20,0	-0,6	2,7
Рентабельність активів	0,0	0,0	0,0
Рентабельність власного капіталу	-0,1	0,0	-0,8
Рентабельність діяльності	0,3	0,1	0,9

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Динаміка зміни показників рентабельності та прибутковості діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р. свідчить про незначне скорочення показника валової рентабельності в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Показник рентабельності EBITDA має різновекторну динаміку і характеризується, як позитивними, так і негативним значенням протягом досліджуваного періоду. У складі негативних змін слід відмітити значення рентабельності власного капіталу, що є цілком відповідає загальній динаміці в розрізі досліджуваних показників. В

якості позитивного чинника можна відмітити незначну динаміку рентабельності діяльності протягом досліджуваного періоду. Розглянемо показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства, котрі наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка зміни показників фінансової стійкості та ліквідності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	143,0	-3193,1	1178,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,1	-0,5	0,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	25,8	22,1	22,7

Джерело: згруповано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел, якими є бюджетні кошти, при цьому достатньо ресурсів підприємства, які можуть бути використано для погашення його поточних зобов'язань. В частині аналізу капітальних інвестицій, встановлено відсутність витрат підприємства за даним напрямом, що є цілком прогнозованим в контексті співвідношення доходів та витрат.

Ефективність управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» аналізуватиметься за індексним методом, який включає використання синтетичних показників ефективності управління підприємством, що відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці. В якості одного синтетичного показника використовується індекс ефективності управління (коефіцієнт), який поєднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці.

Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають такі, як:

- питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих на підприємстві, M_{lab} ;
- питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати по підприємству, M_{flab} ;

• питома вага заробітної плати працівників в адміністративних витратах, $Mclab$ і витрат на управління в загальних витратах підприємства, $Mcplab$, виражених у відсотках.

показник ефективності (Iek) визначається за такою формулою.

$$Iek = \frac{Mlab + Mflab + Mclab + Mcplab}{4}, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11 – Динаміка індексу економічності апарату управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
$Mlab$	0,80	0,60	0,80	1,00
$Mflab$	0,79	0,79	0,68	0,86
$Mclab$	14,84	8,4	2,42	0,16
$Mcplab$	14,39	8,22	2,4	0,17
Iek	1,56			

Джерело: розрахунки автора за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

В результаті проведених розрахунків було встановлено, що витрати на утримання апарату управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в загальній структурі витрат протягом досліджуваного періоду не перевищували 15,0%, що позитивно характеризує ефективність адміністративного менеджменту підприємства. В частині оцінки структури адміністративних витрат, частка витрат на апарат управління не перевищувала 20,0%.

Продовжуючи аналіз ефективності управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», розрахуємо сумарний індекс продуктивності управлінської праці в розрізі наступних показників за такими показниками:

- виробництво валової продукції на одного працівника управління, P_{vp} ;
- виробництво валової продукції на 1 грн оплати праці в управлінні, P_{vo} ;
- виробництво валової продукції на 1 грн витрат на управління, P_{vv} .

Індекси P_{vp} , P_{vo} , P_{vv} виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та прибутку.

Хоча величина прибутку не залежить безпосередньо від управлінського персоналу, вона являє собою кінцевий результат загальної діяльності підприємства, який контролюється апаратом управління.

Індекс продуктивності апарату управління I_{pr} визначається за такою формулою.

$$I_{pr} = \frac{P_{vp} + P_{vo} + P_{vv}}{3}, \quad (2.2)$$

Розрахуємо індекс продуктивності апарату управління в динаміці за досліджуваний період (таблиця 2.12)

Таблиця 2.12 – Динаміка індексу продуктивності апарату управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
P_{vp}	78,33	343,57	138,95	1,77
P_{vo}	2,03	4,89	4,16	2,05
P_{vv}	2,56	6,16	6,10	2,39
I_{pr}				1,07

Джерело: розрахунки автора за даними звітності підприємства

Представлені в таблиці 2.12 дані свідчать про те, що обсяг витрат на утримання апарату управління та обсяг виробництва валової продукції зростає. При цьому темп приросту обсягів виробництва валової продукції господарства позитивним значенням більш ніж в два рази. Однак темп приросту витрат на утримання апарату управління мають гіршу динаміку. Дана динаміка зумовила зростання в розрізі всіх досліджуваних показників.

Проведені розрахунки дозволили розрахувати по СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» два сумарних індекси економічності та продуктивності апарату управління, котрі є основою для розрахунку індексу загальної ефективності управлінської праці. Унікальність цих індексів полягає в протилежному співвідношенні їх значень, тобто чим менше значення індексу (I_{ek}) та чим більше значення I_{pr} , тим вищі результати загальної оцінки I_{ef} . У цьому контексті індекс загальної ефективності управлінської праці I_{ef} розраховується за такою формулою.

$$I_{ef} = I_{pr} + (1 - I_{ek}), \quad (2.3)$$

У 2022 р. цей показник для СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» складає:

$$I_{ef} = 1,56 + (1 - 1,07) = 1,49, \quad (2.4)$$

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що діяльність апарату управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є ефективною. Зростання показників досягнуто за рахунок часткового формування стратегії розвитку, котра базується на виваженій політиці оновлення матеріально-технічної бази, збереження працездатності, підвищення заробітної плати та розвитку нових напрямків діяльності. Проте зростання собівартості продукції у 2022 р. призвело до скорочення прибутків, що свідчить про необхідність більш ретельного планування статей витрат підприємства на виробництво товарної продукції.

У цілому діюча система управління бізнесом має забезпечувати координацію, взаємозв'язок, взаємодію та загальне управління всіма видами діяльності з метою досягнення рівноваги в усіх аспектах економічних відносин, у внутрішньому середовищі та у фінансово-господарській діяльності, а також із суб'єктами зовнішнього середовища. При цьому слід розуміти, що найважливішими напрямками підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами є удосконалення технічного забезпечення, створення більш ефективних організаційних структур, підтримка впровадження нових технологій й сучасного обладнання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ КОМУНАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

3.1 Формування напрямів удосконалення управління СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Проведений аналіз діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» окреслив необхідність зміни підходів до формування системи управління операційною діяльністю підприємства. Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з реалізацією Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім», забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування валового доходу підприємства. Відповідно, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи адміністративно-управлінського персоналу СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття «управління ефективністю» дозволило виокремити такі сутнісні характеристики, як:

- ✓ з позицій системного підходу це управління являє собою систему спеціальних принципів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати операційну діяльність підприємства [19, с. 57];

- ✓ це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі [19, с. 58];

- ✓ це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [20, с. 112];

- ✓ це процес, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні організації [20, с. 113];

✓ це система, що інтегрована в загальну систему менеджменту й узгоджена з її основними організаційними параметрами, потребує залучення широкого кола персоналу і може будуватись на основі проектного підходу;

✓ це поліфункціональний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;

✓ це багаторівневий процес, що здійснюється за трьома контурами управління: стратегічним, поточним, оперативним;

✓ це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними.

З позицій системного підходу управління ефективністю операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» можна охарактеризувати в розрізі складників, котрі представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Формування елементів системи управління ефективністю операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Елементи системи	Характеристика елементів
принципи управління	науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
мета управління	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
задачі управління	підвищення ефективності використання операційного персоналу; підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних); оптимізація операційних витрат підприємства; максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику; оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства;
рівні управління	стратегічний; поточний; оперативний
об'єкти управління	потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
суб'єкти управління	директор, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, головний економіст (стратегічний рівень)
функціональні підсистеми управління	управління потенціалом операційної діяльності управління відносинами зі стейкхолдерами операційної діяльності; управління ресурсами операційної діяльності; управління результатами операційної діяльності

Джерело: згруповано автором за даними [21, с. 71]

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як багатофункціональний циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами, що є вкрай важливим для СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтується на принципах: науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління; динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень; системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності; економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію; синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення; орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу (СЖЦ) підприємства.

Мета управління ефективністю операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СОПФА).

Мета управління ефективністю операційною діяльністю обумовлює задачі та об'єкти управління, деталізація яких здійснена на основі дослідження процесу створення цінності на підприємстві. дозволяє прослідкувати основні фактори формування цінності підприємства, а саме: вміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), формувати унікальні комбінації

ресурсів, здібності та компетентності, які визначатимуть конкурентні переваги підприємства.

Ефективна бізнес-модель і бізнес-процеси підприємства обумовлюють якість готових продуктів, товарів, послуг підприємства, тобто визначають цінність підприємства для споживачів, що також суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість. Таким чином, важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП».

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління, котрі представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Методи управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
стратегічний	розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
поточний	розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	ABC-метод; ХуZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; CVP-аналіз; метод “точно в строк” (JIT); метод “планування потреб-ресурсів”(RP); модель EOQ; нормативний метод;
оперативний	розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	метод бюджетування; порівняння; метод PERT

Джерело: [21]

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління. Критерієм прийняття рішення щодо покращення операційної діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості від впровадження заходів із удосконалення. Особливістю даного напрямку є впровадження проектного підходу в основі його формування.

Функціонування та розвиток підприємств комунальної власності в рамках реалізації проектного підходу передбачає розробку стратегії розвитку, яка включає комплексну програму залучення інвестицій, спрямованих на розробку та реалізацію інвестиційних проєктів, розширення напрямів кредитування, впровадження інтегрованої інформаційної системи, впровадження системи управління якістю та інші проєкти. Кожен проєкт, що реалізується в рамках стратегії розвитку, дає можливість зібрати та спрямувати кошти, матеріали, персонал та інші ресурси для інвестування.

Проектно-орієнтоване управління в умовах реалізації досліджуваного підходу є найважливішим способом ефективного функціонування системи управління операційною діяльністю комунального підприємства. Важливими цілями, необхідними для впровадження проектного підходу та забезпечення сталого й ефективного розвитку є: впровадження системи планування, навчання персоналу; підвищення рівня кваліфікації персоналу; створення інтегрованої інформаційної системи управління. Водночас реалізація проектного підходу потребує побудови інтегрованої системи управління та контролю інформації, документообігу, доступу до інформації, обробки та налаштування систем оперативного контролю, створення інформаційної системи. Впровадження інтегрованого керування в систему адміністративного менеджменту підприємства є важливою частиною підготовки до наступного етапу впровадження автоматизованого програмного забезпечення.

Впровадження проектно-орієнтованого управління в системі управління операційною діяльністю підприємства передбачає реалізацію низки заходів, котрі представлено на рисунку 3.1.

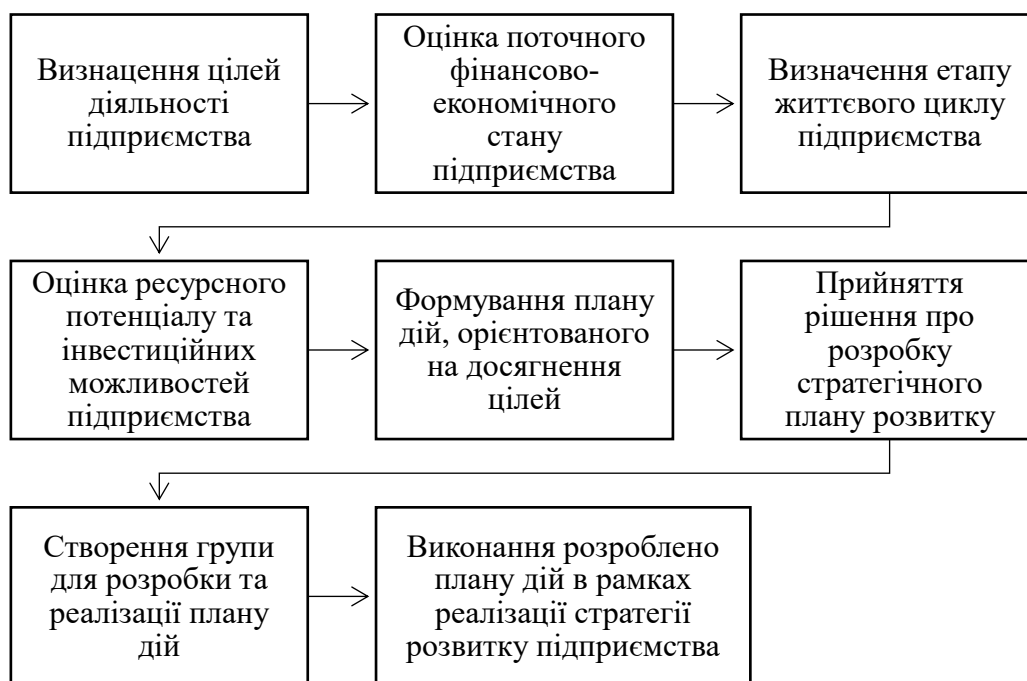


Рисунок 3.1 – Алгоритм дій удосконалення системи управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: згруповано автором за даними [23, с. 15; 24]

Обов'язковими інструментами при інтеграції проєктно-орієнтованого управління, виходячи з даних таблиці 3.1 є планування, конкретизації кроків і заходів, спрямованих на розвиток бізнесу. Проєктно-орієнтоване управління повністю імплементується у виробничу діяльність компанії та забезпечує швидке реагування системи адміністративного менеджменту на будь-які зміни в навколишньому середовищі і в той же час удосконалюється відповідно до досягнутих результатів, з подальшим прогнозуванням та плануванням операцій з урахуванням змін даних та часу. Бачення розвитку через призму проєктно-орієнтованого управління, це можливість трансформації роботи підприємства в рамках реалізації проєктів, пов'язаних взаємним циклом, що дозволить максимально заощадити час, гроші та людські ресурси, а також забезпечити стійкий розвиток потужності підприємства.

Представлені на рисунку 3.1 зміни в структурі управління, дозволять впровадити елементи проєктно-орієнтованого управління при формуванні стратегії

розвитку підприємства. Так, відповідальною особою в СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» по формуванню стратегії розвитку підприємства визначено головного економіста, до посадових обов'язків якого включено також й проведення оптимізації операційного плану діяльності підприємства, що в свою чергу передбачає реалізацію проєктів. Обґрунтування проєктів, котрі будуть визначені в рамках оптимізації операційного плану, стануть основою для формування стратегії розвитку підприємства. Враховуючи спеціалізацію СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», в якості перспективних проєктів, визначено реалізацію інвестиційних проєктів. В залежності від напрямку проєкту можливим є виокремлення блоку проєктного управління в структурі управління підприємством, котрий представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Впровадження блоку проєктно-орієнтованих інструментів в систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: розробка автора

Впровадження блоку проєктного управління в систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» дозволить об'єднати профільних фахівців з різних відділів для реалізації конкретного проєкту. Так, при обґрунтуванні реалізації інвестиційного проєкту важливим є забезпечення їх

ефективної реалізації, що посилює роль діяльності планово-економічного відділу. В розрізі реалізації проєкту по розширенню напрямів кредитування, відповідно, визначає про посилення ролі відділу фінансово-кредитного забезпечення. Реалізація даного підходу забезпечить удосконалення системи систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за рахунок оптимізації використання ресурсів підприємства в рамках впровадження декількох напрямів одночасно.

3.2 Визначення потенційних наслідків виникнення ризиків діяльності закладів комунальної власності

Сучасні економічні реалії функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високою мірою невизначеності, обумовленою складністю наявної геополітичної, економічної, екологічної та соціальної проблематики глобального рівня, що не знаходить свого адекватного рішення, переходячи у подальшу дестабілізацію світового економічного простору, загострення екологічних проблем, ескалацію наявних конфліктів як у військовому, так і в економічному аспектах. Водночас описані умови стимулюють виникнення протилежних соціокультурних тенденцій, орієнтованих на екологізацію індивідуального та суспільного середовища існування, вирішення нагальних проблем соціального характеру [25, с. 16; 26]. Саме тому актуалізуються питання дослідження проблематики функціонування підприємств комунального сектору (багато з них є важливими об'єктами соціальної інфраструктури) в умовах невизначеності, суб'єктивним проявом якої на рівні підприємства є ризик.

Існування невизначеності як об'єктивної економічної та філософської категорії обумовлене існуванням, притаманних економічній системі, зокрема ринковій, специфічних ознак, таких як асиметричний розподіл інформації між господарюючими суб'єктами, випадковість, пов'язана з неможливістю безпомилкового прогнозування динаміки економічних процесів, конфліктність інтересів учасників самої системи. Ризик водночас є похідним поняттям

суб'єктивного характеру, що виникає за необхідності прийняття рішення в умовах невизначеності, що приводить до виникнення низки потенційних загроз та можливостей для ринкових суб'єктів, вірогідність появи та реалізації яких безпосередньо залежить від ефективності ризик-менеджменту на підприємстві.

Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику під час розроблення економічної тактики й стратегії підприємства та прийняття конкретних рішень обов'язково стримує розвиток усього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи [27, с. 14]. Ризик-менеджмент є необхідним комплексом для скорочення негативних впливів ризиків, до якого необхідно впроваджувати якісний аналіз та кількісну оцінку [28]. Особливо важливим є формування відповідної системи управління ризиком на вітчизняних підприємствах комунального сектору, чий фінансовий стан та результати господарської діяльності перебувають на вкрай низькому рівні, обумовлюючи високу чутливість таких підприємств до загрозливих явищ та процесів зовнішнього середовища.

У рамках дослідження була розглянута проблематика діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за період 2020-2022 рр. Оцінюючи результати діяльності комунального підприємства встановлено наявність негативних тенденцій, що виявляються в динаміці їх фінансових результатів, адже протягом досліджуваного періоду чистий прибуток СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» не перевищував 4,8 тис. грн. Попри відсутність збитків, наявне скорочення валового доходу підприємства говорить про загрозливий масштаб згаданих тенденцій.

Описана ситуація пояснюється наявністю складних системних проблем розвитку комунального сектору: від відсутності державницьких підходів до управління підприємницькими структурами цієї форми власності та їх розвитку до проблем мікрорівня (технологічна зношеність та моральна відсталість устаткування, неефективна організаційна структура, слабкість інтелектуально-кадрового потенціалу та об'єктивна відсутність конкурентних переваг). Саме тому дослідження ризиків, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування комунальних підприємств, є необхідною умовою для вироблення комплексного

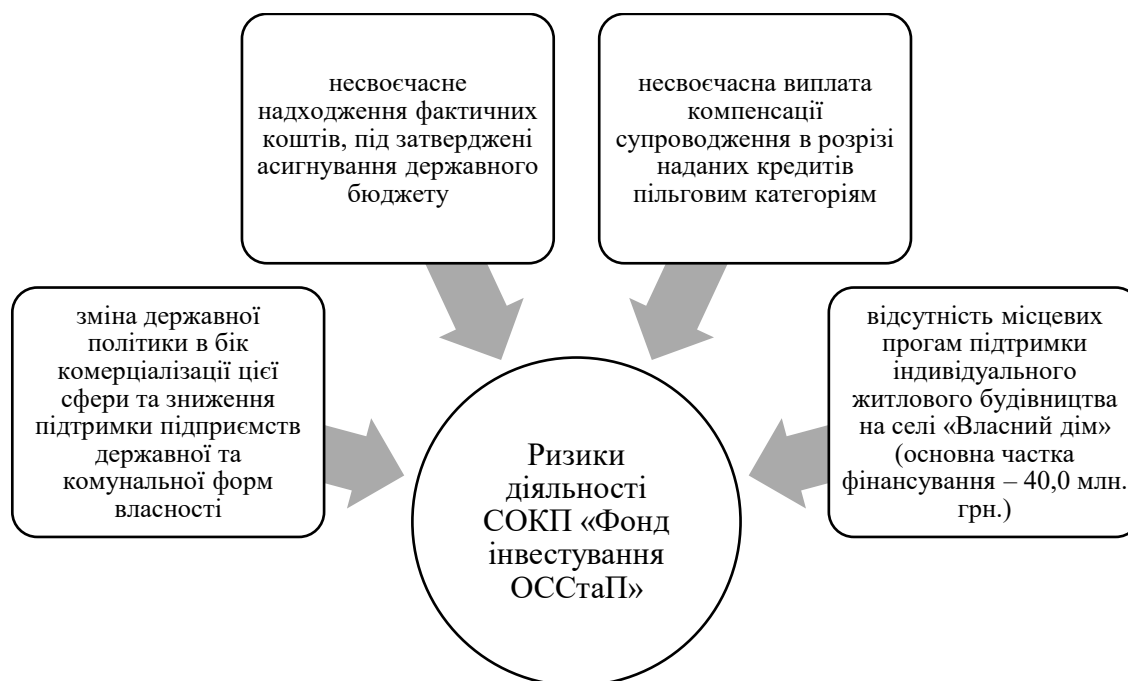
розуміння проблематики та шляхів подальшого розвитку комунального сектору загалом.

СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» є єдиним комунальним підприємством в Сумській області, котре реалізує Обласну програму підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» та відповідні місцеві програми. Як показав проведений аналіз фінансово-господарської діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», базовим ризиком діяльності підприємства є відсутність ресурсного забезпечення програми в розрізі затверджених обсягів. Розгляд цього підприємства, з одного боку, порушує актуальні питання реформування соціально важливої сфери підтримки індивідуального житлового будівництва на селі, а з іншого боку, дає змогу комплексно охопити весь спектр ризиків, пов'язаних із функціонуванням комунальних підприємств соціальної орієнтації.

За період реалізації Програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» з 1997 року довгострокові кредити отримали 4786 індивідуальних забудовників області на загальну суму 43,9 млн гривень. У рамках Програми побудовано та реконструйовано 1033 будинків садибного типу загальною площею 103,6 тис. кв. метрів, придбано та відремонтовано 497 будинків садибного типу загальною площею 32,9 тис. кв. метрів, газифіковано 4437 садиб. Побудовано інженерних мереж загального користування: 186,5 кілометрів вуличних газопроводів, 15,5 кілометрів водопостачання та водовідведення.

Далі пропонуємо здійснити якісний аналіз ризиків діяльності комунальних підприємств на прикладі СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» з поетапним визначенням причин виникнення ризику, потенційних наслідків його реалізації, факторів впливу та шляхів мінімізації цих загрозливих явищ. За результатами проведеного аналізу було вибрано такі ризики, як відсутність місцевих програм підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» (основна частка фінансування – 40,0 млн. грн.); несвоєчасне надходження фактичних коштів, під затверджені асигнування державного бюджету; зміна державної політики в бік комерціалізації цієї сфери та зниження підтримки підприємств державної та

комунальної форм власності; несвоєчасна виплата компенсації супроводження в розрізі наданих кредитів пільговим категоріям (рисуюнок 3.3).



Рисуюнок 3.3 – Потенційні ризики діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках реалізації Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім»

Джерело: сформовано автором

Виходячи з представленого аналізу, можемо зробити висновок, що джерелом виникнення ризику здебільшого є вже наявні проблеми діяльності комунальних підприємств, що слугують стримуючими факторами їх розвитку та стабільного функціонування. Серед факторів, що чинять вплив на ймовірність виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації та ступеня негативних наслідків, які потенційно можуть бути понесені підприємством, можна виділити такі:

- фактори макроекономічного рівня (загальна економічна та політична нестабільність, скорочення соціальних видатків тощо);
- фактори локального рівня (слабкі фінансові можливості учасників ринку, активізація приватної підприємницької ініціативи на ринку послуг, політика місцевих органів влади у напрямі комерціалізації);

– фактори мікрорівня (відсутність резервних коштів підтримки стійкого фінансово-господарського стану підприємства в умовах відсутності грошових надходжень підприємства);

– соціокультурні фактори (зокрема, відсутність корпоративної та загальної бізнес-культури у взаємодії між вітчизняними контрагентами, стійкі тенденції до екологізації всіх сфер життєдіяльності людини та її економічної активності, європейські прагнення країни, які підкріплюються загальним схваленням громадськістю ініціатив щодо якісної трансформації традиційних функцій держави).

Визначимо вагомість кожного ризику в СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках реалізації Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім».

Таблиця 3.3 – Прогнозна оцінка ризиків в СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках реалізації Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім», 2023 р.

Вид ризику	Прогнозна оцінка	Вагомість чинника	Зважена оцінка
Розробка та затвердження місцевих програм підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» (основна частка фінансування – 40,0 млн. грн.)	9,8	0,5	4,9
Несвоєчасне надходження фактичних коштів, під затверджені асигнування державного бюджету	9,9	0,2	1,98
Зміна державної політики в бік комерціалізації цієї сфери та зниження підтримки підприємств державної та комунальної форм власності	9,5	0,2	1,9
Несвоєчасна виплата компенсації супроводження в розрізі наданих кредитів пільговим категоріям	9,9	0,2	0,99
Всього:			9,77

Джерело: розраховано автором

Представлені в таблиці 3.3 ризики, є найбільш вагомими ризиками, котрі здійснюють негативний вплив на реалізацію Програми «Власний дім» в Сумській області та фінансово-господарську діяльність СОКП «Фонд інвестування ОССтаП». Адже, реалізація Програми є основним напрямом діяльності досліджуваного підприємства. Розглядаючи ресурсне забезпечення реалізації заходів програми, представлене в таблиці 2.1., слід зауважити, що планові показники визначають

найбільший вплив бюджетних ресурсів територіальних громад, що опосередковано формує й показники операційної діяльності підприємства. В частині забезпечення фінансування за рахунок коштів державного бюджету, найбільш негативним чинником є затвердження асигнувань без фактичного фінансового підтвердження. Хоча кошти обласного бюджету займають найменшу частку в загальній структурі ресурсного забезпечення заходів Програми, однак вони несуть соціальну характеристику щодо підтримки педагогічних та медичних працівників територіальних громад. Проведемо аналіз причин виникнення ризиків, наведених в таблиці 3.3 та визначимо потенційні наслідки їх реалізації.

Таблиця 3.4 – Змістовна характеристика ризиків діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках реалізації Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім»

Вид ризику	Причини та наслідки виникнення ризику
Розробка та затвердження місцевих програм підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» (основна частка фінансування – 40,0 млн. грн.)	Наслідком є зменшення можливостей щодо видачі кредитів та отримання доходів від здійснення операційної діяльності підприємства СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» Причиною виникнення є те обмеженість фінансових ресурсів територіальних громад
Несвоєчасне надходження фактичних коштів, під затверджені асигнування державного бюджету	Наслідком є виникнення короткострокових дефіцитів у фінансуванні операційної діяльності підприємства. Причинами виникнення можуть бути специфіка бюджетного процесу, відсутність грошових коштів на казначейському рахунку
Зміна державної політики в бік комерціалізації цієї сфери та зниження підтримки підприємств державної та комунальної форм власності	Соціальна спрямованість основного виду діяльності підприємства. Обмеженість коштів державного бюджету та перехід від методів прямої державної підтримки до компенсації відсотків в рамках надання пільгових кредитів
Несвоєчасна виплата компенсації супроводження в розрізі наданих кредитів пільговим категоріям	Надання компенсації супроводження можливе за умови прийняття програми «Власний дім» на 2023-2024 рр. Відсутність затвердженої програми в прогностичному періоді через зміну інструментів регіонального управління

Джерело: розробка автором

Проведений аналіз дозволив визначити ключові фактори ризику діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» в рамках реалізації Обласної програми підтримки індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім».

3.3 Обґрунтування заходів управління грошовими потоками в системі адміністративного менеджменту СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Грошовий потік відіграє важливу роль в системі управління будь-якого комунального підприємства. Вони становлять основу самофінансування підприємства та завдяки ефективному управлінню економічною складовою забезпечують господарську діяльність за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Напрями в розрізі яких формується сутність ефективного управління грошовими потоками підприємства, представлено на рисунку 3.4.

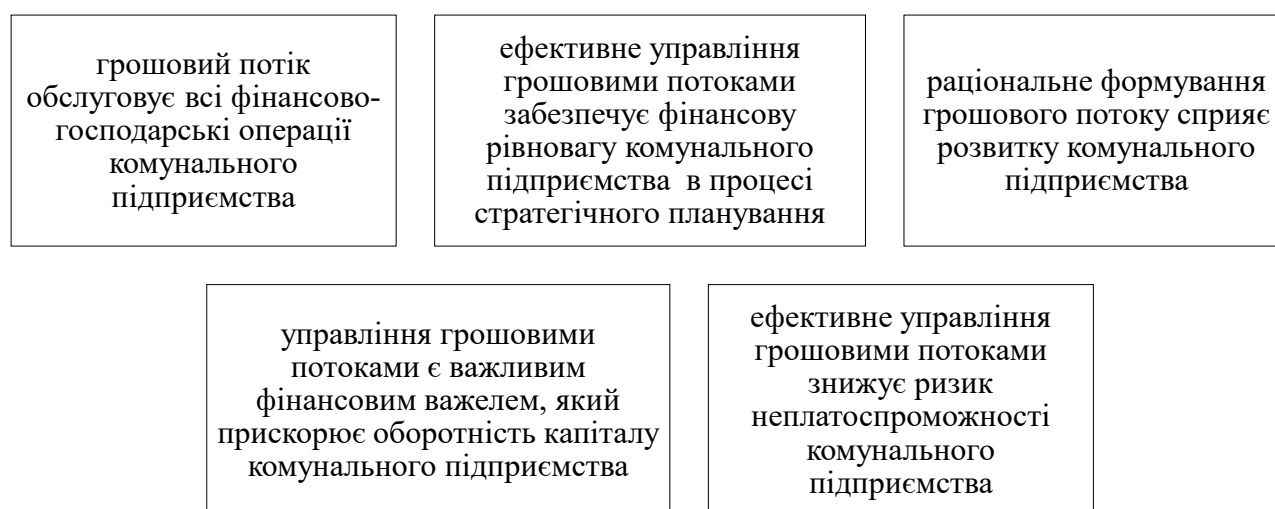


Рисунок 3.4 – Напрями управління грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Джерело: згруповано автором за даними [17, 18]

Представлені на рисунку 3.4 напрями свідчать про те, що активні методи управління грошовими потоками дозволять підприємству отримувати додатковий дохід, за рахунок наявних коштів, через ефективне використання вільних залишків в оборотних активах, а також інвестиційних коштів, накопичених у фінансових активах.

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової збалансованості комунального підприємства в процесі його розвитку, збалансування суми надходжень і витрат коштів та їх термінів [29, с. 115]. Основні

завдання для досягнення головної мети управління грошовим потоком підприємства наведено на рисунку 3.5.

Система управління грошовими потоками комунального підприємства формує основні цілі та завдання, представлені на рисунку 3.5. Управління грошовими потоками включає специфічний вплив на процеси накопичення, видачі та перерозподілу капіталу для забезпечення платоспроможності, фінансової збалансованості, темпів та ефективності фінансово-господарської діяльності комунального підприємства [30, с. 621].

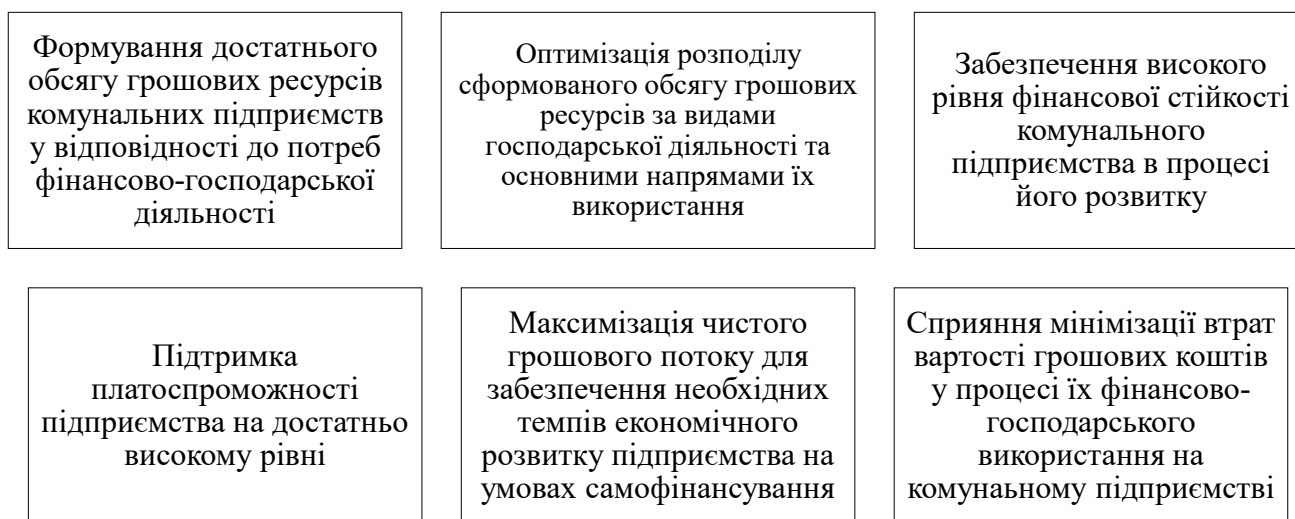


Рисунок 3.5 – Базові цілі управління грошовими потоками комунального підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [31, с.220]

Забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості, швидкості та ефективності фінансово-господарської діяльності комунального підприємства потребує забезпечення управлінської діяльності в розрізі функцій, представлених на рисунку 3.5 [32, с. 110].

Ефективне управління грошовими потоками для забезпечення того, щоб господарська та фінансова діяльність підприємства ґрунтувалася на об'єктивній та якісній оцінці. Система управління грошовими потоками складається з 7 основних кроків, котрі представлено на рисунку 3.6.

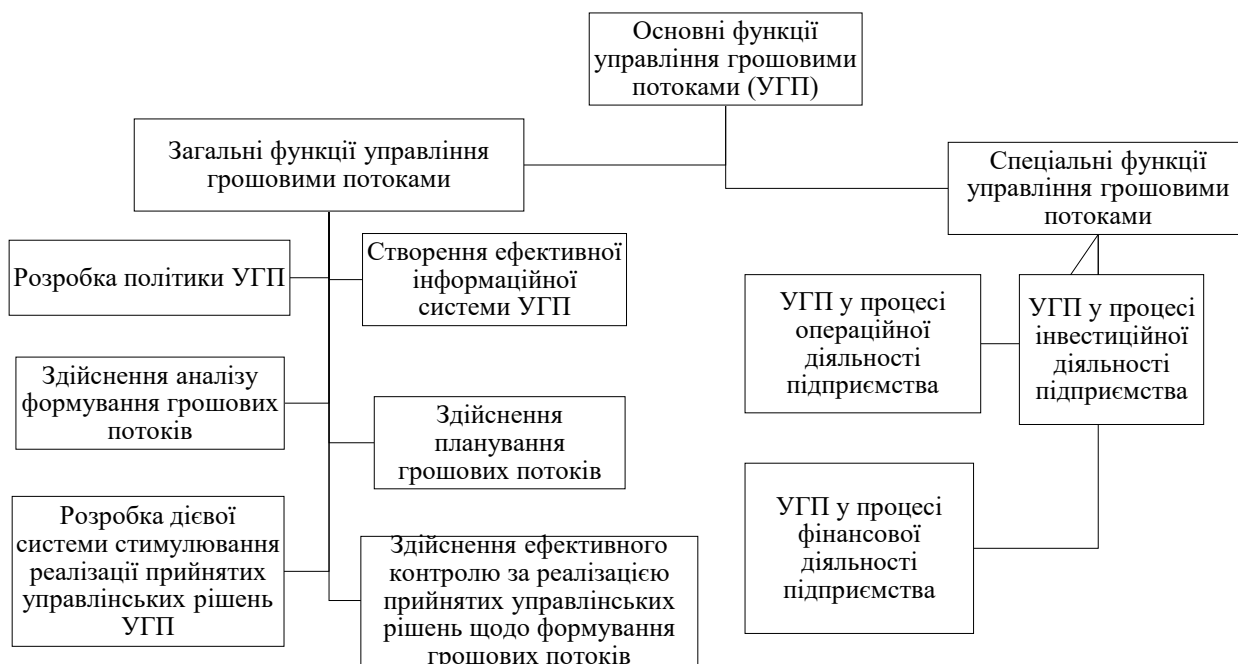


Рисунок 3.6 – Основні функції управління грошовими потоками
комунального підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [33, с. 38]

Послідовність аналізу грошових потоків і системи детальних показників, що формують зміст кожного кроку роботи, забезпечує всебічне вивчення грошових потоків, надає повну та вичерпну інформацію про стан і розвиток грошових потоків, показує причини та наслідки. Визначені тенденції є основою формування висновків та прийняття ефективних рішень у сфері управління грошовими потоками. Оцінку ефективності системи управління грошовими потоками необхідно починати з оцінки ефективності самих грошових потоків.

Враховуючи важливість досягнення ефективності управління грошовими потоками як складової системи адміністративного менеджменту, проведемо оцінку для СОКП «Фонд інвестування ОССтаП». Достатність власного капіталу визначає прибутковість і постійну ефективність компанії. Якість грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» визначається не тільки складом грошових потоків, а й термінами надходження, витрат та ефективністю операцій.

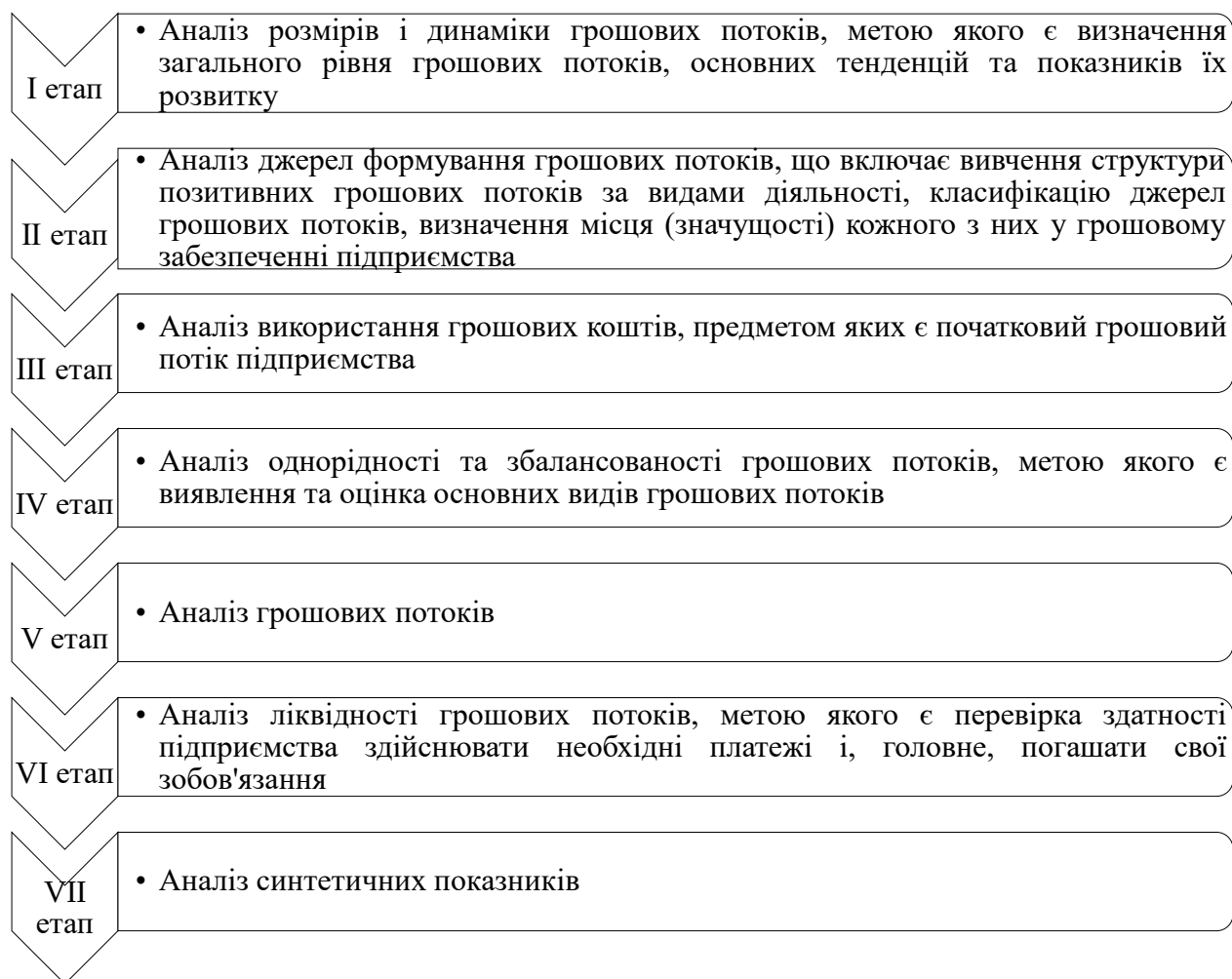


Рисунок 3.7 – Алгоритм управління грошовими потоками комунальних підприємств в системі адміністративного менеджменту

Джерело: згруповано автором за даними [34, с. 107]

Для того, щоб перевірити ефективність управління грошовими потоками, необхідно розрахувати та проаналізувати ряд показників, таких як: синхронність надходження та витрат грошових потоків, коефіцієнт варіації надходження грошових коштів, коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів (таблиці 3.5). Після аналізу динамічних коефіцієнтів ефективності грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» було виявлено, що терміни надходження та витрат грошових коштів показують не відповідність часу й суми надходжень та витрат грошових коштів. Значення цього показника в досліджуваному періоді не відповідає нормативному (воно повинно бути близьким до нуля), що свідчить про неузгодженість надходжень та витрат.

Таблиця 3.5 - Показники для оцінки ефективності грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Синхронність надходження та витрат грошових потоків, грн.	10,26	0,14	11,85	115,5
Рівномірність надходження грошових потоків, грн.	26,27	9,36	28,58	108,8
Рівномірність витрат грошових потоків, грн.	14,22	9,56	5,35	37,6
Коефіцієнт синхронності надходження та витрат грошових коштів, %	0,03	0,01	0,01	33,3
Коефіцієнт варіації надходження грошових коштів, %	1,05	0,29	0,73	69,5
Коефіцієнт варіації вихідного грошового потоку, %	0,52	0,30	0,14	26,9
Коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів, %	98,95	99,71	99,27	100,3
Коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів, %	99,48	99,70	99,86	100,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Рівномірність надходження та використання коштів показує, що надходження та витрати грошових коштів рівномірно розподілені протягом звітного періоду. Зокрема, в 2022 р. зросла однорідність місячних та середньомісячних грошових потоків. Співвідношення надходжень та витрат грошових коштів показує частку середньої різниці між надходженнями та витратами у загальному обсязі грошових відтоків. За аналізований період кращий показник визначено в 2020 р. на рівні 0,03%. Показники рівномірності надходження та використання коштів відповідають нормативному значенню, яке показує невелике відхилення вхідних і вихідних грошових потоків від їх середніх значень або суми вхідних і вихідних грошових потоків.

Залишок готівки являє собою фінансову компенсацію (ліквідність), яка забезпечує існування компанії в короткостроковій і довгостроковій перспективі та покриває фінансові потреби груп людей, зацікавлених у розвитку підприємства. Фінансовий баланс означає, що грошові надходження комунального підприємства відповідають або перевищують її вимоги до капіталу для виконання поточних платежів. Фінансова рівновага гарантує стабільність і є умовою досягнення інших цілей [35, с. 73].

Загальний огляд ліквідності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» показує нормальну фінансово-господарську діяльність підприємства. У 2020 р. спостерігалася неоднорідність надходжень та витрат грошей, що свідчить про невідповідність у термінах та обсягах надходження та витрат грошей. Протягом досліджуваного періоду сфера операційних витрат СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» відігравала важливу роль у динаміці негативних грошових потоків.

Розглянемо баланс негативних та позитивних грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», котрі представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Динаміка балансу позитивних і негативних грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Позитивний грошовий потік, тис. грн.	735,7	644,2	646,0	87,8
Негативний грошовий потік, тис. грн.	751,5	652,9	656,2	87,3
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-15,8	-8,7	-10,2	64,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Ефективність управління грошовими потоками частково залежить від організації оперативного фінансового планування, включаючи розробку журналу платежів. Журнал платежів — це відомість про надходження та розрахунки готівки за визначений період із залишком (залишком) на поточному рахунку підприємства. З журналом платежів вирішуються такі завдання:

- 1) Організація обліку суми надходжень та їх витрат за періоди.
- 2) Управління платоспроможністю підприємства.
- 3) Розробка заходів щодо уникнення дефіциту коштів у певні періоди.
- 4) Розробка заходів щодо ефективного використання вільного часу.
- 5) Постійний контроль актуальності вимірювань, аналіз причин відхилень від графіків.

Розробка плану платежів базується на інформації, що охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, а саме: плани реалізації продукції (товарів, проектів, послуг), договори про погашення заборгованості з дебіторами та кредиторами, компенсаційні плани, позики, угоди, кошториси, інвестиційні плани,

контракти тощо. Графік платежів відображає очікувані грошові надходження та платежі протягом періоду планування та призначений для того, щоб спрогнозувати майбутні зміни готівки та фінансові потреби. Це засіб «завчасного виявлення» фінансового стану компанії. Якщо прогнозний розрахунок буде з позитивним балансом, то буде отримано додатковий дохід. Якщо на етапі проектування не буде забезпечуватись достатній обсяг коштів, керівник має час на вжиття необхідних заходів.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані розрахунку грошового потоку СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2022 р.

№	Показник	Фактичні дані
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	646,0
2	Матеріальні витрати	544,3
3	Інші витрати	101,2
4	Разом витрати	645,5
5	Податок на прибуток	1,9
6	Чистий прибуток (3-6)	1

Джерело: розраховано автором за даними фінансових звітів, 2020-2022 рр.

Оскільки СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» не дбає про прогнозування грошових потоків, а працює лише зі звітами, запропоновано розробити план на основі реальних даних, за допомогою якого в подальшому буде створюватись платіжний запис. На основі фактичних даних розраховується собівартість товарів, інші витрати, в тому числі й на реалізацію, чистий прибуток, податок на прибуток, кількість планових надходжень та планових витрат. Результати прогнозованих розрахунків представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозування грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2023-2024 рр.

№	Показник	2023 рік	2024 рік
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	872,9	944,3
2	Матеріальні витрати	591,0	641,6
3	Інші витрати	107,3	113,8
4	Разом витрати	698,3	755,4
5	Податок на прибуток	34,9	37,8
6	Чистий прибуток (3-6)	174,6	188,9

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо залишок грошових потоків (доходи мінус витрати) Результати розрахунку залишку грошових потоків представимо в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок сальдо грошового потоку, СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2023-2024 рр.

№	Показник	2023 рік	2024 рік
1	Надходження грошових коштів	887,5	942,9
2	Оплата матеріалів	591,0	641,6
3	Інші витрати	107,3	113,8
4	Податки і інші платежі	34,9	37,8
5	Разом	733,2	793,2
6	Сальдо грошового потоку (1-5)	154,3	149,6
7	Залишок грошових коштів на початок року	16,5	170,8
8	Залишок грошових коштів на кінець року (7+8)	170,8	320,5

Джерело: розраховано автором

Фінальним результатом розрахунку є формування вихідних показників для оцінки ефективності грошових потоків в прогностному періоді, таблиця 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозні показники оцінки ефективності грошових потоків СОКП «Фонд інвестування ОССтаП», 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 р. до 2022 р., %	Відхилення 2024 р. до 2023 р., %
Синхронність надходження та витрат грошових потоків, грн.	11,85	0,82	0,67	-11,03	-0,15
Рівномірність надходження грошових потоків, грн.	28,58	36,56	37,92	7,98	1,36
Рівномірність витрат грошових потоків, грн.	5,35	7,26	8,15	1,91	0,89
Коефіцієнт синхронності надходження та витрат грошових коштів, %	0,01	0,05	0,06	0,04	0,01
Коефіцієнт варіації надходження грошових коштів, %	0,73	1,21	1,36	0,48	0,15
Коефіцієнт варіації вихідного грошового потоку, %	0,14	0,27	0,36	0,13	0,09
Коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів, %	99,27	99,36	99,44	0,09	0,08
Коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів, %	99,86	99,88	99,89	0,02	0,01

Джерело: розраховано автором

Представлені в таблиці 3.10 дані свідчать про те, що прогнозні значення показників в 2023-2024 рр. є більш ефективними в порівнянні з їх фактичними значеннями. Отже, підтверджено необхідність впровадження наступних заходів:

- ✓ підвищення ліквідності та платоспроможності діяльності підприємства.

Нестабільна динаміка показника чистого прибутку підприємства та його незначний обсяг негативно впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства;

- ✓ формування стабільного грошового потоку в короткостроковій перспективі за допомогою Системи прискорення/Відстрочення платежів, суть якої полягає в розробці організаційних заходів для прискорення збору коштів та уповільнення платежів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо оцінки системи управління СОКП «Фонд інвестування об'єктів соціальної сфери та промисловості» та обґрунтування напрямів її удосконалення, розробки комплексу теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій.

Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

Визначено, що адміністративне управління підприємствами комунальної власності можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного керування як самостійного виду діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню. Спосіб успішної адміністративної діяльності передбачає виконання управлінцями таких найважливіших функцій: одержання інформації про реальний стан справ; аналіз цієї інформації та виявлення причин або чинників, що зумовлюють негативні наслідки; прийняття рішень щодо дій, за допомогою яких реальний стан справ можна привести у відповідність із бажаним.

Досліджено, що обсяг ресурсів на фінансування Програми формується з державного та місцевих бюджетів. При цьому, саме бюджети територіальних громад мають найбільший вплив в загальній структурі ресурсного забезпечення, адже їх частка складає 75,2%. Частка коштів державного бюджету складає 20,0%, а частка обласного бюджету є найменшою та складає лише 4,8%. Окреслені обсяги ресурсного забезпечення Програми свідчать про те, що децентралізаційні зміни вплинули й на зміну підходів щодо фінансування. Так, частка бюджетів територіальних громад в тричі перевищує частка фінансування з обласного та державного бюджетів.

Визначено, що за рахунок чистого прибутку фінансуються заходи, спрямовані на розвиток та зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, соціальне забезпечення трудового колективу, матеріальне заохочення працівників та на

вирішення інших питань. За рахунок власних коштів підприємство не може забезпечувати подальший розвиток, адже чистий дохід СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» протягом досліджуваного періоду коливався в межах 1,1-4,8 тис. грн. Слід зазначити, що в 2022 р. відбулось значне зростання доходів та витрат досліджуваного підприємства за рахунок безоплатної передачі на баланс підприємства складських приміщень. Однак позитивного впливу дані трансформації не мали, бо відбулось відповідне зростання витрат підприємства за рахунок збільшення розміру амортизаційних відрахувань в 2022 р.

Динаміка зміни показників рентабельності та прибутковості діяльності СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за 2020-2022 р. свідчить про незначне скорочення показника валової рентабельності в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. Показник рентабельності EBITDA має різновекторну динаміку і характеризується, як позитивними, так і негативним значенням протягом досліджуваного періоду. У складі негативних змін слід відмітити значення рентабельності власного капіталу, що цілком відповідає загальній динаміці в розрізі досліджуваних показників. В якості позитивного чинника можна відмітити незначну динаміку рентабельності діяльності протягом досліджуваного періоду. Результати проведеного аналізу свідчать про те, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел, якими є бюджетні кошти, при цьому достатньо ресурсів підприємства, які можуть бути використано для погашення його поточних зобов'язань. В частині аналізу капітальних інвестицій, встановлено відсутність витрат підприємства за даним напрямом, що є цілком прогнозованим в контексті співвідношення доходів та витрат.

Впровадження блоку проєктного управління в систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» дозволить об'єднати профільних фахівців з різних відділів для реалізації конкретного проєкту. Так, при обґрунтуванні реалізації інвестиційного проєкту важливим є забезпечення їх ефективної реалізації, що посилює роль діяльності планово-економічного відділу. В розрізі реалізації проєкту по розширенню напрямів кредитування, відповідно, визначає про посилення ролі відділу фінансово-кредитного забезпечення.

Реалізація даного підходу забезпечить удосконалення системи систему управління операційною діяльністю СОКП «Фонд інвестування ОССтаП» за рахунок оптимізації використання ресурсів підприємства в рамках впровадження декількох напрямів одночасно.

Рівномірність надходження та використання коштів показує, що надходження та витрати грошових коштів рівномірно розподілені протягом звітного періоду. Зокрема, в 2022 р. зросла однорідність місячних та середньомісячних грошових потоків. Співвідношення надходжень та витрат грошових коштів показує частку середньої різниці між надходженнями та витратами у загальному обсязі грошових відтоків. За аналізований період кращий показник визначено в 2020 р. на рівні 0,03%. Показники рівномірності надходження та використання коштів відповідають нормативному значенню, яке показує невелике відхилення вхідних і вихідних грошових потоків від їх середніх значень або суми вхідних і вихідних грошових потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуторов О.О. Адміністративний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2014. 383с.
2. Башинська І., Валянська А., Гомонюк Г. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2019. № 1. С. 413–416.
3. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід’ємна складова публічного управління: теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12 (1). С. 25–32.
4. Венгер В. М. Прозорість як принцип діяльності органів публічної влади. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2017. Т. 200. С. 79–84.
5. Musa A., Bebić D., Đurman P. Transparency and Openness in Local Governance : A Case of Croatian Cities. *HKJU – CCPA*. 2015. Vol. 15 (2). P. 415–450.
6. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 21.09.2023)
7. Krasnokutska N., Kruhlova O., Kozub V., Martíšková P. Transparency of the enterprise: from theory to practice of evaluation (on the example of retail networks). *Economic Annals-XXI*. 2019. Vol. 175 (1–2). P. 58–62.
8. Нечаєва І. А. Напрями, особливості та проблеми формування та використання місцевих фінансів в Україні в умовах бюджетної децентралізації. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 40–48.
9. Jose Maria Marin Aguirre. Overview of Transparency and Openness Literature. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/303460446_Overview_of_Transparency_and_Openness_Literature
10. Пуліна Т. В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об’єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 145–152.

11. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127 (дата звернення: 29.10.2023 р.)

12. Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі: Указ Президента України від 27.03.1998 № 222/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222/98#Text> (дата звернення: 06.10.2023 р.)

13. Про заходи щодо підтримки індивідуального житлового будівництва на селі: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 1997 р. № 376. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.10.2023 р.)

14. Про затвердження Положення про порядок формування і використання коштів фондів підтримки індивідуального житлового будівництва на селі: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 серпня 1998 р. № 1211 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1211-98-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.10.2023 р.)

15. Про затвердження Правил надання довгострокових кредитів індивідуальним забудовникам житла на селі: Постанова Кабінету Міністрів України від 05 жовтня 1998 р. № 1597. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1597-98-%D0%BF#Text>

16. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*. Мукачєво: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171.

17. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf (дата звернення: 08.10.2023 р.)

18. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10.

19. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56–62.
20. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105–122.
21. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70–73.
22. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL:http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf (дата звернення: 20.09.2023 р.)
23. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
24. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 97–106.
25. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 15–27.
26. Вітер С. А., Світличин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-11/18-stati-11/1256-viter-s-a-svitlishin> (дата звернення: 11.10.2023 р.)
27. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 13–27.
28. Гірман А. П. Перспективи організації праці в контексті розвитку smart-економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка,*

бізнес та управління». 2017. № 3 (08). URL: http://www.easterneurope-bbm.in.ua/journal/8_2017/26.pdf (дата звернення: 20.10.2023 р.)

29. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 113–117.

30. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620–624.

31. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

32. Ковальчук О. І. Сучасні концепції організації офісного простору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 106–113.

33. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40.

34. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110.

35. Пчелянська Г. Б., Васьковська К. О., Пчелянський Д. П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 1. С. 71–75.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Штатний розпис СОКП «Фонд інвестування ОССтаП»

Назва відділу, посади	Кількість штатних один.	Коефіцієнт співвідношен.	Посадовий оклад	Надбавка за інтенсивність праці	Місячний фонд оплати праці
Директор	1		13200,00	6600,00	19800,00
Заступник директора	1	4,90	10765,00		10765,00
Головний бухгалтер	1	4,90	10765,00		10765,00
Секретар	0,25	2,30	5053,00		1263,25
Провідний юрисконсульт	1	2,50	5493,00		5493,00
Головний економіст	1	3,60	7909,00		7909,00
Інспектор з кадрів	0,5	1,10	2417,00		1208,50
Головний енергетик	0,25	3,20	7030,00		1757,50
Планово-економічний відділ					
Начальник відділу	1	4,2	9227,00		9227,00
Економіст з договірних та претензійних робіт	1	2,5	5500,00		5500,00
Менеджер із надання кредитів	1	2,5	5500,00		5500,00
Менеджер із надання кредитів	1	2,5	5500,00		5500,00
Відділ бухгалтерського обліку та фінансово-кредитного забезпечення					
Провідний бухгалтер	1	3	6590,00		6590,00
Бухгалтер І кат	1	3	6590,00		6590,00
Касир	0,5	1,5	3295,00		1647,50
Обслуговуючий персонал					
Водій автотранспортних засобів	1	1,3	2856,10		2856,10
Комірник	0,25	2,9	6371,00		1592,75
Прибиральник службових приміщень	0,25	1,3	2856,00		714,00
ВСЬОГО:	1,50		5162,85		5162,85
ВСЬОГО ЗА ШТАТНИМ РОЗПИСОМ	14,00		98078,60	6600,00	104678,60

