

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня **магістра**
(бакалавра, магістра)

студента **Дуженка Сергія Ігоровича**
(ПІБ)

академічної групи **051М-22з-2**
(шифр)

спеціальності **051 Економіка**
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Економіка підприємства»**
(офіційна назва)

на тему **«Підвищення ефективності функціонування комунального підприємства»**
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Герасименко Т.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Герасименко Т.В.			
2. Дослідницький	Герасименко Т.В.			
3. Проєктний	Герасименко Т.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
(повна назва)
_____ Л.С. БЕЗУГЛА
(підпис) (прізвище, ініціали)
«___» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр
(бакалавра, магістра)

студенту Дуженку С.І. академічної групи 051М-223-2
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 051 Економіка
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
(офіційна назва)

на тему «Підвищення ефективності функціонування комунального підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від . .2023 р. №

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	01.09.2023 р. - 29.09.2023 р.
Дослідницький	ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	30.09.2023 р.- 20.10.2023 р.
Проектний	РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «КОМСІТІ»	21.10.2023 р. - 22.11.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		23.11.2023 р.- 27.11.2023 р.

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Герасименко Т.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 07.12.2023 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис студента)

Дуженко С.І.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 96, рис. 22, табл. 18, 50 літературних джерел.

В кваліфікаційній роботі аналізовано діяльність ТОВ «Комсіті», а також вивчено досвід оцінки ефективності функціонування комунального підприємства. Було запропоновано варіант загального алгоритму оцінки ефективності функціонування організації сфери житлово-комунального господарства. Розроблено класифікацію основних факторів, що надають суттєвий вплив на ефективність функціонування організацій ЖКГ, з метою оптимізації та покращення якості інформаційного забезпечення процесу визначення ступеня ефективності діяльності підприємств ЖКГ, а також забезпечення мінімізації ризику настання негативних наслідків через вплив умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування комунального підприємства.

Об'єкт дослідження – процес підвищення ефективності функціонування комунального підприємства ТОВ «Комсіті».

У процесі роботи використано такі **методи**: теоретичного узагальнення – для визначення методів оцінки ефективності функціонування підприємств; аналізу та синтезу – для обґрунтування напрямів удосконалення діяльності; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних; зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередні роки; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників системного аналізу; таксономічного аналізу – для оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ

PAPER

Explanatory note: p. 96, fig. 22, tab. 18, 50 literary sources.

In the qualification work, the activity of LLC "Comcity" was analyzed, and the experience of assessing the effectiveness of the functioning of the utility company was also studied. A variant of the general algorithm for evaluating the effectiveness of the organization of the housing and communal services sector was proposed. A classification of the main factors that have a significant impact on the functioning of housing and communal services organizations has been developed, with the aim of optimizing and improving the quality of information support for the process of determining the degree of efficiency of the activities of housing and communal services enterprises, as well as ensuring the minimization of the risk of negative consequences due to the influence of internal and external environmental conditions.

The purpose of the research is theoretical generalization and development of practical recommendations for improving the efficiency of the utility enterprise.

The object of the research is the process of improving the efficiency of the functioning of the utility company "Comcity" LLC.

In the process of work, the following methods were used: theoretical generalization - to determine the methods of evaluating the efficiency of the functioning of enterprises; analysis and synthesis - to substantiate areas for improvement of activity; statistical analysis - for studying, grouping, comparing, evaluating and interpreting factual data; comparison of actual data of the reporting year with data from previous years; system approach - to define and substantiate system analysis indicators; taxonomic analysis - to assess the socio-economic efficiency of the proposed measures.

KEY WORDS: EFFICIENCY, UTILITY ENTERPRISE, ECONOMIC EFFICIENCY, PROFIT, INVESTMENT ACTIVITIES, MARKETING

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1 Сутність та зміст ефективності функціонування організацій	10
1.2 Специфіка функціонування комунальних підприємств	24
1.3 Сучасні підходи до управління ефективністю функціонування організацій та її оцінки	34
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМСІТІ»	49
2.1 Економічна характеристика діяльності комунального підприємства	49
2.2 Оцінка функціонування комунального підприємства	54
2.3 Аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства	58
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «КОМСІТІ»	70
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності функціонування комунального підприємства	70
3.2 Оцінка економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) — одна із найбільш важливих і одночасно проблемних галузей економіки країни. Послуги визначають і формують базові умови життєдіяльності різних груп споживачів (населення, підприємницького сектора). Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства запроваджена вже давно, але певних позитивних наслідків щодо її використання не визначено, оскільки кількість проблемних нагальних місць з кожним роком збільшується, а джерел фінансування для їх усунення катастрофічно не вистачає. Ринкові перетворення відбулися у багатьох аспектах функціонування ЖКГ, але не стали осередком зміни якості наданих послуг.

Основними причинами недосконалості механізму фінансування і неефективності здійснення послуг є: високий рівень зносу основних засобів на більшості підприємств ЖКГ, відсутність грошових коштів хоча б для часткової заміни обладнання і комплектуючих, непослідовність дій влади в реформуванні галузі, масштаби громіздкості управлінських структур і витрат на їх утримання, прорахунки в політиці ціноутворенні та тарифікації, дебіторська заборгованість як з боку споживачів житлово-комунальних послуг, так і за розрахунками з бюджету, що в свою чергу, сформувало важку фінансову ситуацію — біля 80 % підприємств ЖКГ на грані банкрутства.

Умови високої динаміки кон'юнктури ринку та посилення конкуренції в усіх галузях народного господарства обґрунтовують для суб'єктів господарювання необхідність освоєння та впровадження інноваційних технологій виробництва продукції, визначення шляхів скорочення витрат та поліпшення якості товарів і послуг, що відповідно обумовлює особливу значущість питання підвищення ефективності функціонування підприємств незалежно від сфери їх діяльності. Зокрема, суттєвих змін потребує галузь житлово-комунального господарства.

Житлово-комунальна сфера характеризується високою соціальною значимістю, суттєво впливаючи на рівень життя населення, у зв'язку з чим основною метою підприємств галузі ЖКГ має стати модернізація технології надання послуг та гарантія їх якості, що забезпечує високі показники збуту та ефективності функціонування загалом, а також створення умов для сталого розвитку підприємства ЖКГ у довгостроковій перспективі, що обґрунтовує актуальність теми цього дослідження.

Вирішенню викладених проблем підвищення ефективності функціонування підприємств і організацій різних галузей функціонування на сучасному етапі в науковій літературі приділяється значна увага. Роботи в даній тематиці писали багато зарубіжних та вітчизняних економістів. Серед яких Андрійчук В.Г., Бендриць М.Д., Гречан А.П. й Діденко Є. О., Чумак О. В. та інші.

Проблеми економіки житлово-комунального господарства розглядають у своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема Жулин О.В., Касянчук Ю. А., Кіндзюр О. С., Михайлишина Д. В., Прохоров Б., Лоневський О. та інші. Роботи цих авторів присвячені як теоретичним, так і практичним аспектам проблематики – визначенню сутності ефективності функціонування комунального підприємства, напрямків його підвищення.

Але необхідно зазначити, незважаючи на значний науковий потенціал у цьому напрямі, напрями підвищення ефективності функціонування комунальних підприємств у сучасних умовах господарювання залишаються актуальними і не вирішеними, що вимагає подальших наукових пошуків.

Актуальність, теоретична і практична значущість вказаних питань зумовили вибір теми, мету й завдання кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування комунального підприємства.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та зміст поняття ефективності функціонування організацій;
- проаналізувати специфіку функціонування комунальних підприємств;
- дослідити сучасні підходи до управління ефективністю функціонування організацій та її оцінки;
- провести оцінку функціонування комунального підприємства ТОВ «Комсіті»;
- проаналізувати основні проблеми господарської діяльності комунального підприємства;
- дослідити фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати пропозицій щодо підвищення економічної ефективності функціонування підприємства;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес підвищення ефективності функціонування комунального підприємства ТОВ «Комсіті».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

У процесі роботи використано такі **методи**: теоретичного узагальнення – для визначення методів оцінки ефективності функціонування підприємств; аналізу та синтезу – для обґрунтування напрямів удосконалення діяльності; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних; зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередні роки; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників системного аналізу; таксономічного аналізу – для оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Апробація результатів. II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та

інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (10 листопада 2023 р. Запоріжжя) [46].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Комсіті», були сформульовані рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування комунального підприємства та запропоновано варіант загального алгоритму оцінки ефективності функціонування організації сфери житлово-комунального господарства.

Практичне значення полягає в тому, що за проведеними розрахунками в наслідок реалізації запропонованих заходів комунальне підприємство може зекономити грошові кошти у розмірі: 1526, 3 тис.грн. за рахунок: оновлення парку спеціалізованої техніки; 258,2 тис.грн. впровадження системи маркетингу.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань підвищення ефективності функціонування комунальних підприємств, нормативні документи, фінансова звітність.

Структура роботи. Відповідно до мети, завдань, логіки дослідження кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 96 сторінок, 22 рисунки, 18 таблиць, 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та зміст ефективності функціонування організацій

Перехід до ринкової економіки визначив отримання підприємствами можливості самостійного управління та ведення господарської діяльності, прав на розпорядження ресурсною базою, що зумовило, у свою чергу, їхню повну відповідальність за наслідки прийнятих рішень та дій. Зазначені умови обґрунтовують пряму залежність перспектив розвитку сучасних компаній від рівня організації основних та допоміжних процесів.

Цей факт обґрунтовує особливу актуальність дослідження та обліку результатів виробничо-господарської діяльності підприємств, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними та обсягом витрачених ресурсів, що у сукупності утворює базу для встановлення та формування цільових показників у майбутньому періоді функціонування, а також прогнозування стану господарюючого суб'єкта довгостроковій перспективі.

Обґрунтування результативності та економічної доцільності компанії здійснюється, як правило, через визначення комплексу абсолютних та відносних показників, у зв'язку з чим необхідно розрізняти поняття «ефекту» та «ефективності» діяльності підприємств. У широкому значенні, ефект (від латів. «effectus»—«виконання», «дія») має на увазі результат, підсумок, наслідок будь-яких дій.

Розглядаючи сутність дефініції «ефект» з філософської точки зору, можливе трактування його як усвідомленої мети (бажаного результату) та результату реалізації певного процесу, діяльності (фактичного результату), що визначає синонімічність категорій «ефект», «результат» та «підсумок», що виражаються. у вигляді використання абсолютних величин (речових, соціальних, фінансових тощо).

Так, у широкому значенні під ефектом діяльності підприємства, незалежно від форми власності та галузевої приналежності, прийнято розуміти значення кінцевого результату, представленого безпосередньо обсягом випуску продукції (послуг), величиною скорочення суми витрат (економії), покращенням критеріїв здоров'я населення (скорочення травм на виробництві), зростання середньої тривалості життя) тощо, при цьому дані показники можуть бути як позитивними (економія витрат), так і негативними (втрати інвесторів).

При цьому слід врахувати, що в деяких випадках поняття, що розглядаються, все ж таки розмежовуються: під економічним результатом мають на увазі сукупний підсумок діяльності господарюючого суб'єкта (виражається, як правило, виручкою, доходом – брутто), економічним ефектом – чистий результат (виражається, як правило, прибутком – нетто).

Однак найчастіше наявність інформації про значення показників, що відображають безпосередньо сукупний результат або ефект, є недостатнім для комплексної оцінки результативності функціонування компанії через відсутність у їх складі даних про величину обсягу ресурсів, витрачених для досягнення отриманих результатів.

У зв'язку з чим формується необхідність встановлення ступеня ефективності діяльності підприємства. Визначення сутності ефективності функціонування підприємств є актуальним питанням як серед українських, і серед зарубіжних економістів.

Вітчизняні вчені крім вказівки сутності ефективності порівняно отриманих результатів і витрачених з їхньої досягнення ресурсів, також відзначають тісний зв'язок її рівня з конкурентоспроможністю компанії [4, 5, 9]. Гречко А. В., Гречухін А. С. формулюють повніше визначення, трактуючи ефективність як рівень результативності здійснюваної діяльності стосовно цілям інноваційного розвитку підприємства, що визначається через співставлення фактичного ефекту до витрат за умови оптимізації ресурсів [10].

Сукупність наведених варіантів трактувань категорії «ефективність» характеризує витратний підхід, що ґрунтується на визначенні ефекту, одержуваного з кожної одиниці сукупних витрат підприємства або окремого виду витрат. У цьому випадку встановити загальний рівень ефективності діяльності суб'єкта господарювання можливо за допомогою розрахунку відношення обсягу реалізованої продукції (або прибутку від його реалізації) до вартості споживаних ресурсів (витрат на їх придбання).

Однак представлений підхід визначення ефективності діяльності не враховує специфіки використання його ресурсного потенціалу, а також відповідність отриманих результатів запланованим показникам. Прихильники ресурсного підходу, у свою чергу, стверджують, що ефективність діяльності підприємства є ефективність використання наявних ресурсів: кадрових, матеріально-технічних, фінансових тощо.

Зокрема, Єгорова О.М. трактує досліджувану дефініцію як результат соціально-економічних явищ, виробничих процесів, його оцінку щодо витрачених з його отримання ресурсів [14]; Замкова Н.Л. – як дохід з використання ресурсів, що є у суб'єкта господарювання і використовуваних ним у процесі досягнення цільових показників (планового прибутку) [17].

Аналогічно, у сучасному міжнародному стандарті управління ISO:9001-2015 ефективність розглядається як співвідношення досягнутого результату та використаних ресурсів. Однак у даному випадку, аналогічно до витратного підходу, відсутній облік співвідношення фактичних результатів діяльності та цільових показників.

Відрізняється точка зору у економістів, які передбачають визначення ефективності діяльності підприємств відповідно до ступеня досягнення суб'єктів господарювання поставлених цілей. Основою формування даного підходу стали дослідження, що проводяться наприкінці XIX століття в рамках розвитку нового напрямку соціології – праксеології, яка передбачає, що діяльність можна назвати ефективною за наступних умов:

- результативності та продуктивності – абсолютного досягнення поставленої мети;
- точності та адекватності – максимальному наближенні до встановленого еталону (норми);
- мінімізації ризиків – забезпечення можливості прогнозування негативних наслідків та необґрунтованих витрат;
- надійності – підвищення об'єктивної гарантії досягнення ключових цілей;
- послідовності – логічного поетапного опису реалізації основних процесів у рамках діяльності суб'єкта господарювання.

Одним із основоположників праксеології, Лепетюха Н.В., як базові критерії ефективної діяльності підприємства пропонується застосовувати показники ефективності, вигідності та економічності. Надалі аналізований підхід отримав свій відбиток у працях багатьох зарубіжних дослідників.

Наприклад, Касянчук Ю. А. пропонує розглядати ефективність як здатність «правильного» виконання робіт задля досягнення поставленої мети [20]; П. Друкер приділяє увагу розмежуванню термінів «результативність» (наслідок виконаних робіт та реалізованих функцій) та «ефективність» (правильність виконання робіт та реалізації функцій при досягненні цільових установок), при цьому відзначаючи їх важливе значення в комплексній оцінці функціонування підприємства.

Істотний внесок у розвиток досліджуваного підходу зробили вітчизняні вчені-економісти. Так, Олександренко І. В. ототожнює ефективність зі ступенем відповідності досягнутих результатів очікуваним за умови оптимальності здійснених витрат [29]. Отенко В. І. пропонує більш розгорнуте трактування ефективності, визначаючи її як наявність у підприємства здатності формулювання цілей, що ґрунтуються на існуючих реальних потребах, що співвідносяться з витратами при врахуванні сукупності умов середовища його функціонування [30].

Грунтуючись на наведеному аналітичному огляді підходів до трактування поняття «ефективність діяльності підприємства», заключимо наступне:

– багато авторів обґрунтовують складність та комплексність поняття ефективності, при цьому кожен з них при визначенні її сутності враховує лише окремі характерні складові (результативність, ефект, ресурсомісткість, доцільність тощо);

– ступінь ефективності функціонування підприємства може бути охарактеризований комплексом показників, однак межі їх практичної застосовності не позначені;

– у більшості наведених визначень не враховується вплив комплексу факторів довкілля на діяльність підприємства у процесі досягнення цільових показників.

З викладеного складемо загальну матрицю оцінки ефективності функціонування підприємств (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Загальна матриця оцінки ефективності функціонування підприємств

	Дільне / Дільник	Потреби (беззбитковість)	Цільовий показник (прибуток)	Результат (ефект)
Частка	Результат	Ступінь задоволення		
	Потреби		Доцільність	
	Ціль			Результативність
	Витрати			Економічність

Джерело: сформовано автором за [47]

Синтезуючи підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємств та враховуючи їх обмеження, сформулюємо значення даного поняття як «показник діяльності господарюючого суб'єкта, що відображає ступінь реалізації ним заснованих на реальних потребах цілей за допомогою визначення співвідношення фактично отриманих результатів до вартості

витрачених на їхнє досягнення ресурсів з урахуванням специфіки середовища функціонування».

Таким чином, представлений варіант трактування досліджуваної категорії та сформована загальна матриця оцінки як її основні характеристики дозволяють виділити економічний та соціальний аспекти (рис.1.1)

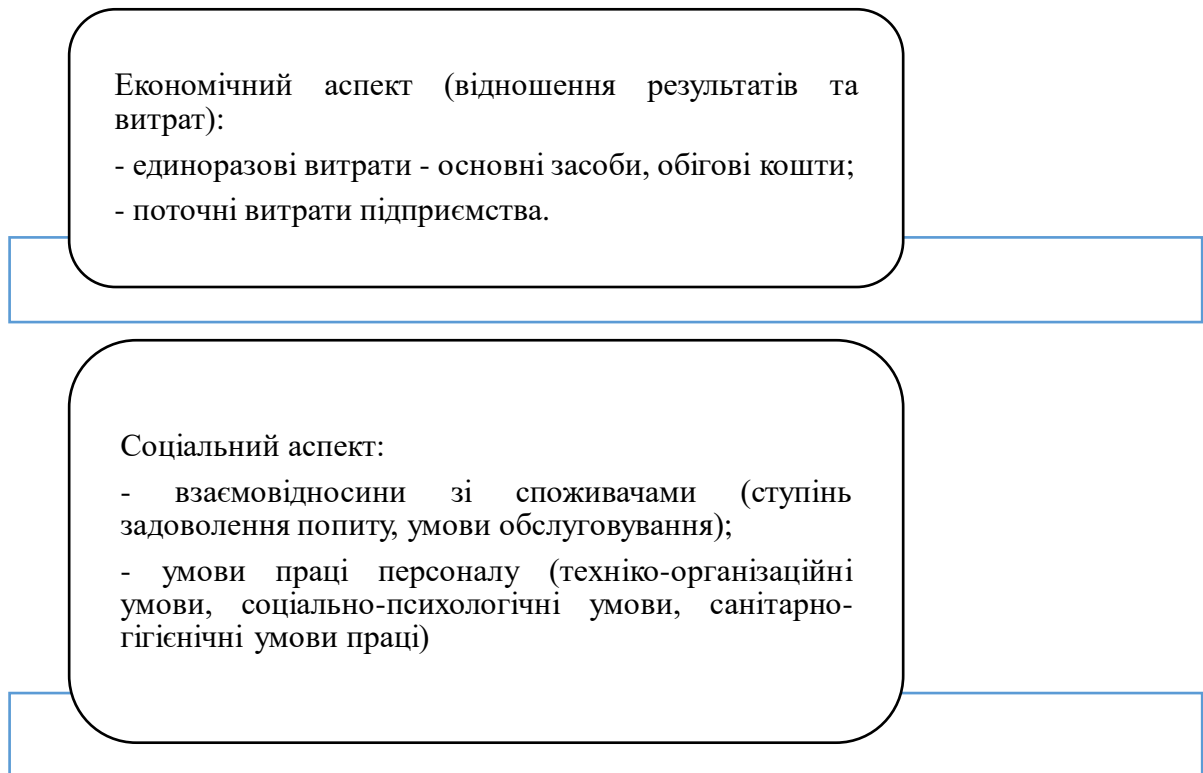


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти ефективності діяльності підприємств
Джерело: сформовано автором за [41]

Згідно з наведеним рисунком, з економічної точки зору, визначення ефективності полягає у співвіднесенні результатів діяльності підприємств із витратами на необхідні ресурси: трудові, матеріально-технічні, природні в сукупності з відповідними витратами обігу тощо. економічної ефективності, на думку Уткіної Ю.М., візуально можливо представити наступною схемою (рис.1.2) [41].

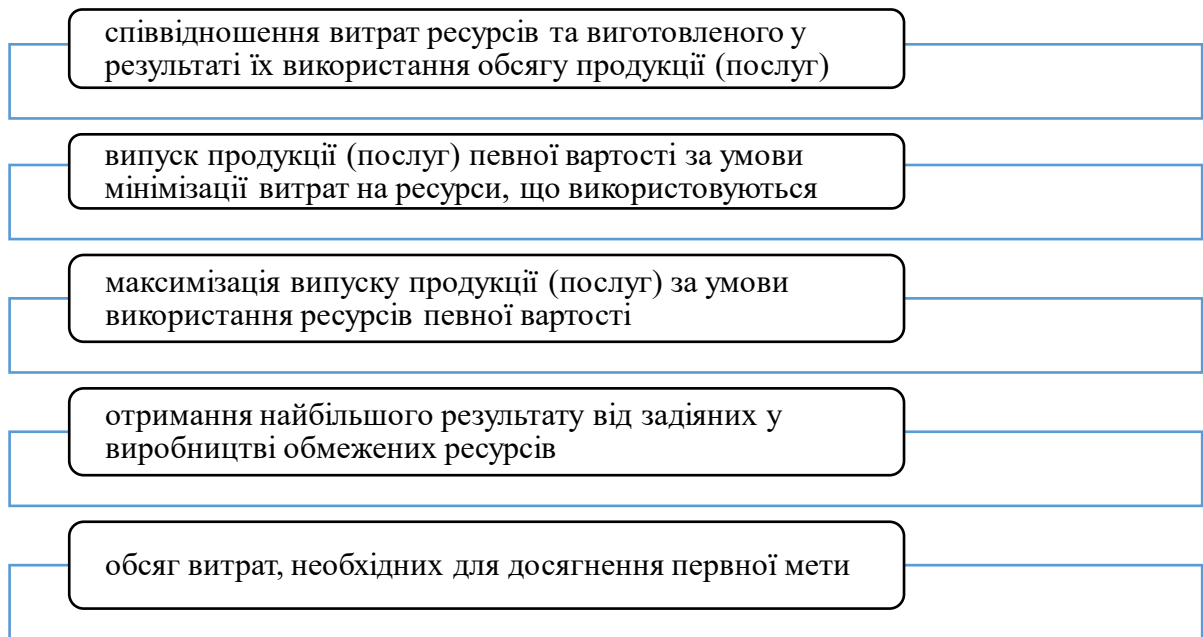


Рисунок 1.2. – Співвідношення до визначення економічної ефективності підприємства

Джерело: сформовано автором за [41]

Отже, розробка та реалізація заходів щодо підвищення економічної ефективності сприяють формуванню умов, необхідних для вдосконалення матеріальної бази сучасних підприємств за допомогою збільшення продуктивності праці, фондівіддачі, економічного використання засобів виробництва та поліпшення якісних характеристик продукту, що випускається (наданих послуг).

Проведений аналіз економічної літератури показав, що з оцінки економічної ефективності діяльності підприємств найчастіше застосовують такі групи показників (табл. 1.2).

При проведенні комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно насамперед також враховувати галузь його функціонування. Наприклад, в харчовій промисловості в аналізі основних показників важливе значення мають витрати на переробку сировини, ефективність процесу організації зберігання матеріально-сировинних ресурсів тощо.

Таблиця 1.2 – Система показників економічної ефективності діяльності підприємств

Група показників	Показник	Зміст
Ефективність використання трудових ресурсів	Виробіток	Обсяг продукції (послуг), що випускається за одиницю робочого часу (одним працівником)
	Трудомісткість	Витрати праці виробництва одиниці виробленої продукції
Ефективність використання основних виробничих фондів	Фондовіддача	Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн у вартості основних виробничих фондів
	Фондомісткість	Вартість основних виробничих фондів, необхідні для випуску товарної продукції, вартістю 1 крб.
	Фондовоозброєність	Вартість основних виробничих фондів, необхідних для оснащення праці 1 працівника
	Коефіцієнт інтенсивності	Співвідношення фактичного обсягу виготовленої продукції та встановленої потужності виробничого обладнання
Ефективність використання оборотних коштів	Обіговість	Кількість оборотів оборотними коштами за одиницю часу
	Тривалість обороту	Термін, за який оборотні кошти завершують повний цикл обігу та повертаються до підприємства у вигляді виручки від продукції, що виготовляється (послуг)
	Матеріаломісткість	Сукупні витрати матеріальних ресурсів виробництва одиниці виробленої продукції
	Матеріаловіддача	Обсяг виробленої продукції з матеріальних ресурсів вартістю 1 грн
Рентабельність	Рентабельність продукції	Співвідношення чистого прибутку, отриманого від реалізації продукції, та повної її собівартості
	Рентабельність продажів	Співвідношення прибутку від продажу та виручки від продукції (послуг)
	Рентабельність майна	Співвідношення чистого прибутку та середньої величини чистих активів
	Рентабельність власного капіталу	Співвідношення чистого прибутку та середньої величини власного капіталу підприємства

Джерело: сформовано автором

У сфері надання житлово-комунальних послуг, у свою чергу, значний вплив на ступінь ефективності діяльності компанії надають показники використання трудових ресурсів, причому сьогодні загальноприйнятого методу їх групування немає.

З метою вдосконалення процесу визначення ступеня ефективності підприємств Стукан Т. М. пропонує наступний варіант їхньої класифікації:

- за ступенем узагальнення та масштабом оцінки: узагальнюючі та приватні;
- за фактом фактичного споживання ресурсів: ефективність застосованих та спожитих ресурсів;
- залежно від економічного змісту: вартісні та натуральні;
- за складом: одно- та багатоеlementні;
- по можливості математичного вираження: кількісні та якісні;
- за належністю до середовища функціонування: зовнішні та внутрішні;
- за видами аналізованих ресурсів: ефективність використання основних фондів, оборотних коштів, трудових та фінансових ресурсів;
- відповідно до періоду розрахунку: фактичні, планові;
- за межами прогнозування: мінімальні, максимальні, оптимальні [39].

Подібний варіант угруповання показників у своїх працях також наводять Славута О. І., Спільник І. В. пропонуючи застосовувати найбільш традиційні та широко поширені в Україні [37, 38].

Дана класифікація є досить докладною, у зв'язку з чим відрізняється трудомістким обсягом розрахунків, що визначає суттєву тривалість процесу оцінки економічної ефективності і, безумовно, не є оптимальним методом, наприклад, для малих підприємств, при цьому забезпечуючи більш глибокий та якісний аналіз для великих компаній Жулай Г.С. пропонує спрощену класифікацію показників економічної ефективності, засновану на їх групуванні за видами і джерелами виникнення витрат (рис.1.3) [15].

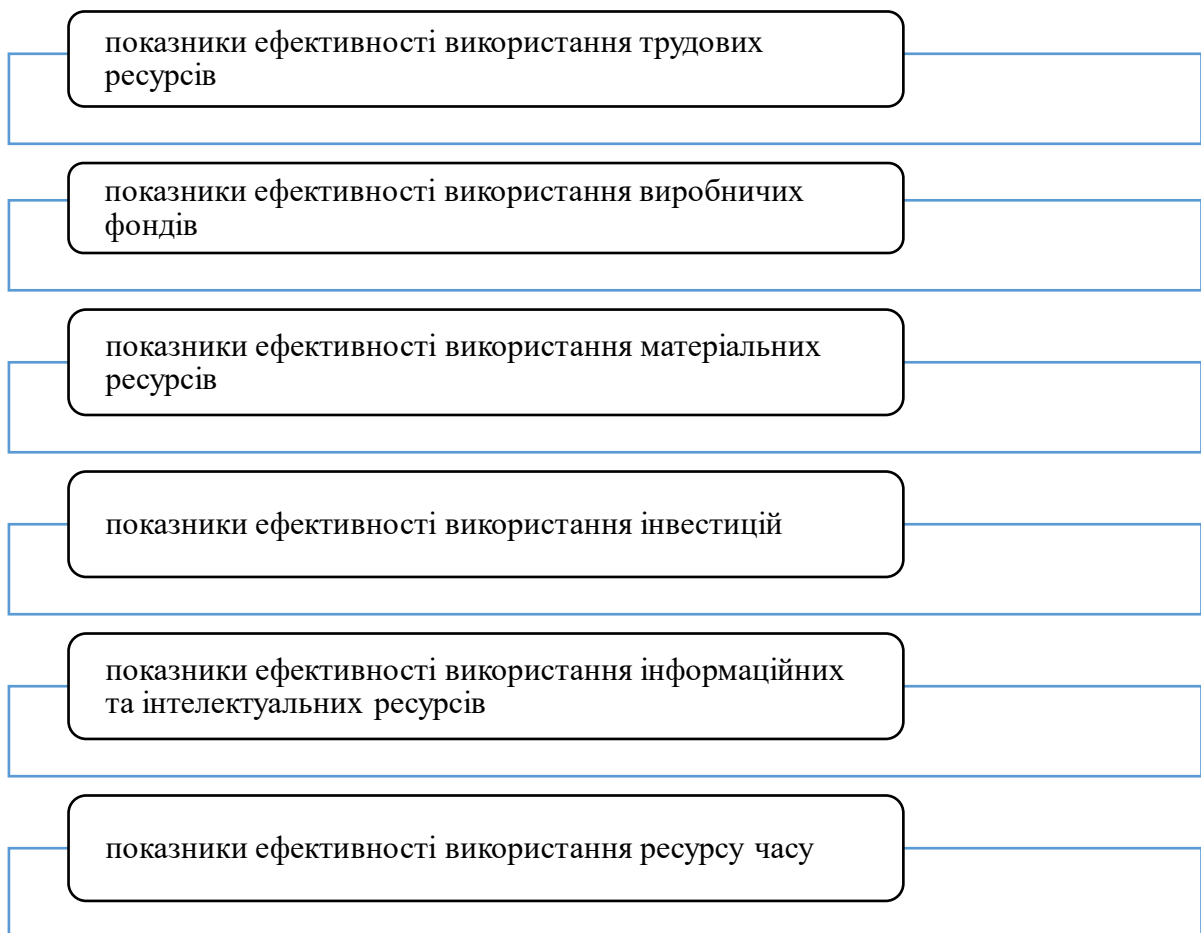


Рисунок 1.3 – Класифікація показників ефективності діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором за [15]

Дана класифікація показників економічної ефективності, на погляд автора кваліфікаційної роботи, оптимальна за умови наявності значного обсягу інформації бухгалтерського та управлінського обліку, у зв'язку з чим, аналогічно попередньому варіанту групування, забезпечує більш глибокий та якісний аналіз для великих компаній, відрізняючись при цьому значною трудомісткістю розрахунків, що визначає суттєву тривалість процесу оцінки економічної ефективності і, безумовно, не є оптимальним методом для малих (у деяких випадках, та середніх) підприємств.

Викладене вище дозволяє обґрунтувати доцільність практичного застосування класифікації показників ефективності, яку пропонують Діденко Є. О., Чумак О. В. (рис. 1.4) [13].

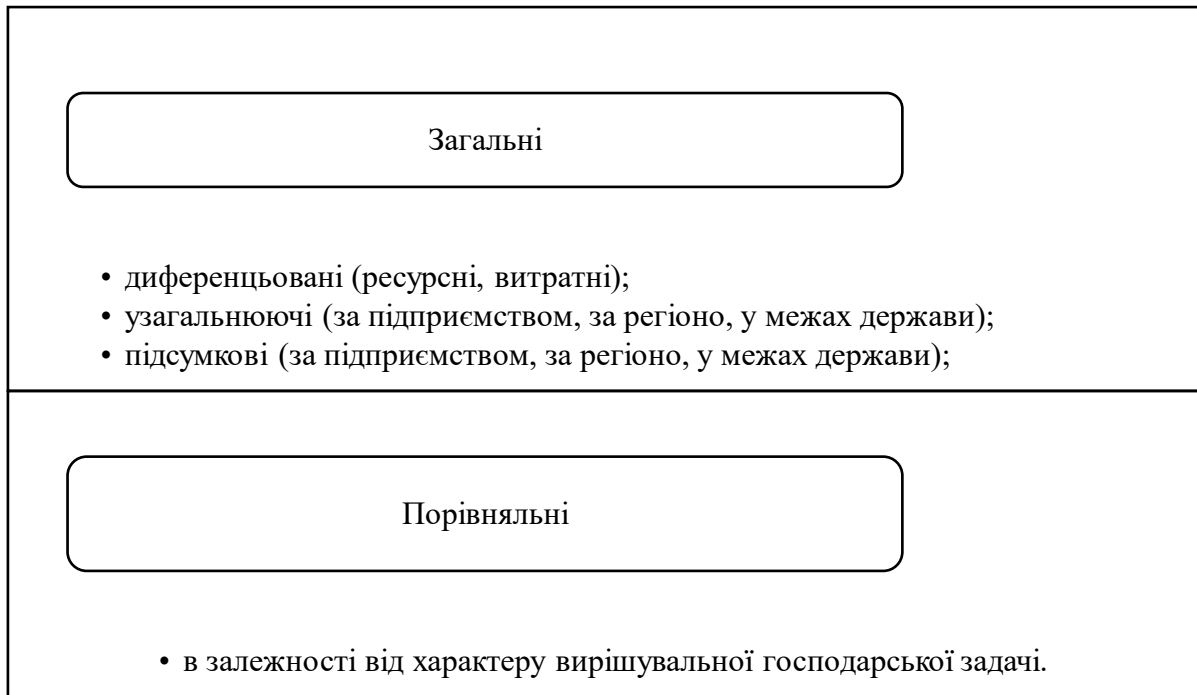


Рисунок 1.4 – Класифікація показників ефективності діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором за [13]

До складу диференційованих показників загальної економічної ефективності виробництва відносяться показники, що відображають використання ресурсів різних груп (трудових, матеріальних, фінансових тощо) та витрат на їх застосування.

Узагальнюючі та підсумкові показники характеризують використання виробничих фондів та капітальних вкладень, матеріальних витрат, темпи зростання прибутку, відносну економію витрат живої праці, матеріальних ресурсів, виробничих фондів відповідно до об'єкта оцінки (підприємство, галузь, держава).

Комплекс порівняльних показників включає величину чистого дисконтованого доходу, річного економічного ефекту, коефіцієнта порівняльної ефективності та рентабельності інвестицій, внутрішню норму доходності тощо.

На погляд автора кваліфікаційної роботи, наведений підхід до класифікації показників економічної ефективності діяльності підприємств є

найбільш оптимальним для сучасних компаній, незалежно від їхньої галузевої приналежності, організаційно-правової форми та масштабу, що обґрунтовано низкою причин:

- склад показників ефективності визначається специфікою основних видів діяльності компанії;
- є можливість розраховувати систему показників ефективності до рівня, що відповідає масштабам підприємства;
- застосування даної класифікації значно знижує трудомісткість підготовки звітної документації: можливе використання показників щодо кожного виду ресурсів, джерела виникнення витрат, конкретного господарського завдання.

Незважаючи на ключове значення економічного аспекту у визначенні ефективності діяльності підприємств, на сьогоднішній день значна увага приділяється встановленню соціальної ефективності. Цей факт зумовлений необхідністю вирішення завдання придбання та нарощування конкурентних переваг сучасними компаніями, що є неможливим без забезпечення гідних умов праці персоналу – ключового ресурсу будь-якої організації, незалежно від галузі її функціонування, масштабів виробництва та інших характеристик.

Соціальний аспект ефективності діяльності полягає у рівні організації соціальної інфраструктури, яка не бере прямої участі в основних виробничих процесах, але створює умови для їх реалізації та розвитку. Соціальна інфраструктура є комплексом спеціальних підрозділів, основні функції яких спрямовані на створення умов праці працівникам підприємства, що відповідають чинним стандартам у цій галузі (здоровпункти, житлово-комунальне господарство, їдальні, дитячі садки, санаторії, спортивні комплекси тощо).

Напрями діяльності, що зумовлюють необхідність формування у компанії соціальної інфраструктури, представлені рис.1.5.

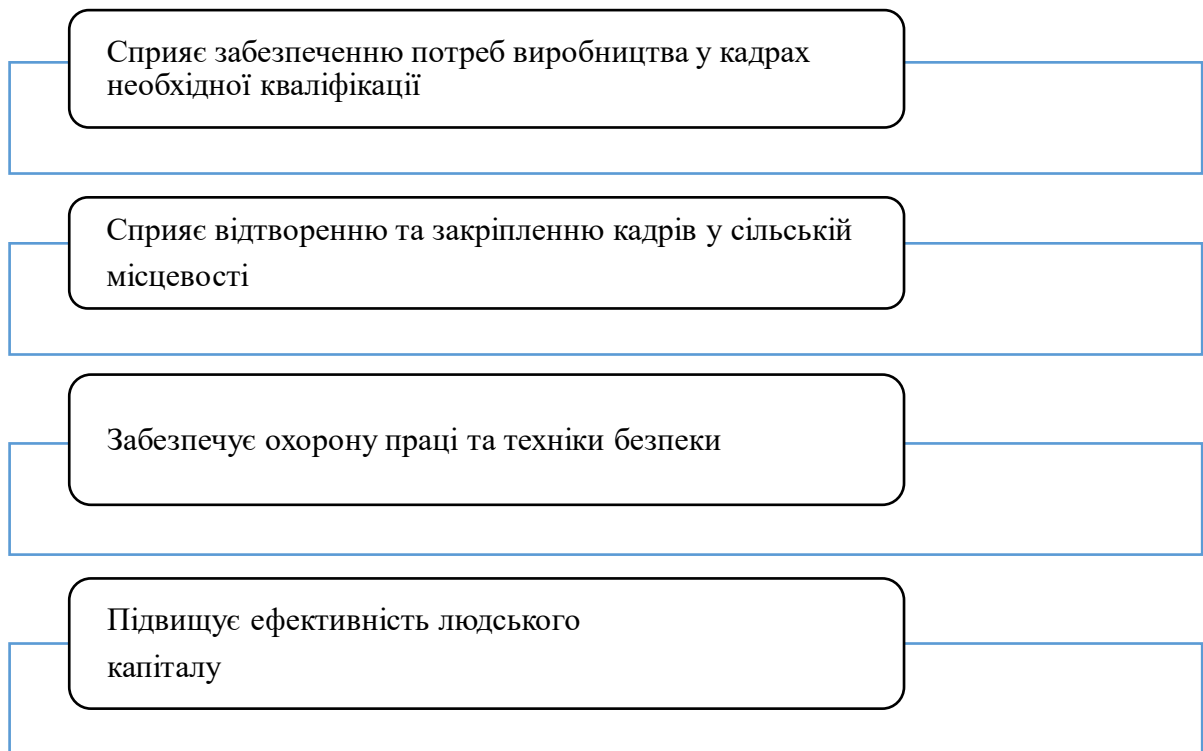


Рисунок 1.5 – Завдання соціальної інфраструктури підприємства
Джерело: сформовано автором за [11]

Отже, підвищення соціальної ефективності діяльності підприємства у вигляді формування та розвитку соціальної інфраструктури забезпечує зростання ефективності системи матеріальних і моральних мотивацій учасників виробничої діяльності, отже, і функціонування підприємства у цілому.

Для визначення соціальної ефективності на підприємствах, як правило, потрібна наступна інформація:

- рівень життя конкретних працівників (величина заробітної плати, стимулюючих виплат, стан здоров'я тощо);
- індекс розвитку особистості (оцінка особистісного та професійних характеристик працівника, визначення його потенціалу);
- прогресивність кар'єрного зростання та наявність можливості професійного розвитку (організація заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу, їх результативність, показник плинності кадрів);
- рівень організації робочих місць, наявність можливості автоматизації виробничих операцій, рівень безпеки умов праці працівників.

Іншими словами, соціальна ефективність характеризує співвідношення одержуваного соціального ефекту (результату) і витрат, понесених на його досягнення, і навіть відповідність фактично існуючих умов праці та потенційних можливостей компанії очікуванням працівників.

Відповідно, максимально високий рівень цього показника свідчить про значну задоволеність співробітниками компанії їх робочим місцем, що зумовлює підвищення їхньої мотивації до праці, скорочення плинності кадрів, збільшення загальної ефективності функціонування підприємства.

Необхідно відзначити, що підвищення економічної та соціальної ефективності в сучасних умовах можливе лише за умови техногенного природоємного розвитку. Так, в останні десятиліття багато дослідників-економістів підкреслюють особливу актуальність всебічної екологізації.

Наприклад, Бедринцем М. Д. запропоновано здійснення обліку в сукупних виробничих витратах витрат на реалізацію екологічних та ресурсозберігаючих заходів, а також збитків від забруднень та інших погіршень якості навколишнього природного середовища, оскільки виключно при забезпеченні повного бухгалтерського обліку екологічних факторів можуть бути сформовані резерви стимулювання розвитку ринків збуту екологічно чистої продукції.

Отже, екологічну ефективність можна визначити як ступінь досягнення екологічних цілей підприємства, спрямованих на оптимальний захист навколишнього середовища, та співвідношення одержуваного ефекту з відповідними витратами [5].

Узагальнюючи викладене вище, на погляд автора кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що для забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі керівництву сучасних підприємств доцільно приділяти значну увагу показникам соціальної та екологічної ефективності, що безпосередньо визначають сукупну економічну ефективність функціонування компанії.

1.2 Специфіка функціонування комунальних підприємств

Рівень організації діяльності підприємств, що надають житлово-комунальні послуги, в даний час є одним з ключових факторів, що визначають якість життя населення, при цьому значна кількість населених пунктів України характеризується значними проблемами у сфері житлово-комунального господарства. На сьогоднішній день житлово-комунальне господарство (ЖКГ) України – це одна з базових галузей, що забезпечують населення життєво важливими послугами, що визначає його як важливий елемент як соціальної, так і економічної сфери особливо під час воєнного стану (рис.1.6).

Звернемося до суті поняття «житлово-комунальне господарство».



Рисунок 1.6 – Сучасне значення ЖКГ

Джерело: сформовано автором

Як показали результати аналізу літературних джерел, на практиці найчастіше застосовують два ключові підходи до трактування даного терміна:

1. У вузькому значенні: житлово-комунальне господарство – це комплекс елементів житлового фонду (сукупність всіх житлових приміщень України, незалежно від форми власності) і з ним інженерних систем (водо-, тепло-, газо-, електрокомунікацій);

2. У широкому розумінні: житлово-комунальне господарство – відокремлена галузь сфери послуг, функціонування якої спрямоване забезпечення умов життєдіяльності населення – комфортності житла, інженерних мереж (систем комунікацій), якості та надійності транспортного сполучення, зв'язку тощо, факторів, що впливають на соціальні показники населених пунктів (стан здоров'я, якість життя тощо).

Узагальнивши викладене вище, доцільно визначати ЖКГ як галузь народного господарства, що включає сукупність підприємств, основні функції яких полягають у задоволенні потреб населення щодо надання комунальних послуг.

Становлення та розвитку ринкової економіки України, необхідність вдосконалення господарських зв'язків і виробничих структур підприємств, впровадження сучасних методів управління визначили наприкінці 1990-х – початку 2000-х р.р. доцільність зміни інституційних засад ЖКГ, зокрема:

- оптимізувати структуру управління підприємствами ЖКГ за рахунок скорочення кількості ланок та поділу функції замовника та підрядника [22];

- на державному рівні сформуванню нормативну базу, необхідну для створення товариств власників житла;

- здійснити переведення господарських зв'язків суб'єктів правовідносин у комунальній сфері на договірну основу;

- реалізувати у практичній діяльності компаній сфери ЖКГ інструментів конкурентної боротьби за допомогою проведення торгів та тендерів тощо, що сприяє розвитку конкурентних переваг підприємств, впровадженню ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, формуванню та реалізації соціально-орієнтованої політики, покращенню якості комунальних послуг.

Основними секторами сучасного ЖКГ є:

- житлове господарство (організації, які здійснюють капітальний та технічний ремонт будівель та споруд, технічний ремонт внутрішніх загальнобудинкових інженерних комунікацій та систем);
- благоустрій населених пунктів (дорожньо-мостове господарство, служби з озеленення, санітарної очистки та утилізації відходів, технічного прибирання місць громадського користування, системи каналізації та відведення стічних вод);
- ресурсопостачання (тепло-, електро-, газо-, водопостачання та водовідведення тощо);
- побутове обслуговування (рис.1.7).

Ієрархічність та багатоелементність виробничої структури ЖКГ, а також суттєвий ступінь монополізації ринку житлово-комунальних послуг обумовлює низку проблем у функціонуванні підприємств даної галузі:

- низький ступінь спостереження внаслідок просторової розосередженості;
- трудомісткість організації процесу управління, що визначає низьку ефективність функціонування компаній;
- регулярне підвищення тарифів на комунальні послуги, що найчастіше супроводжується їхньою незадовільною якістю;
- невідповідність показників надійності та екологічної безпеки законодавчо встановленим нормативам внаслідок старіння основних фондів підприємств ЖКГ за відсутності у споживачів можливості зміни постачальника послуг або повної відмови від них [23].

Таким чином, специфічні особливості житлово-комунального господарства як об'єкта управління в сукупності із суттєвим зносом матеріально-технічної бази та значним ступенем схильності сектора ЖКГ до впливу комплексу соціально-економічних факторів (зміна нормативно-законодавчої бази, методик розрахунку тарифів на житлово-комунальні послуги, якості життя населення) найчастіше зумовлюють незадовільну

якість житлово-комунальних послуг, що формує проблему на рівні держави (рис.1.8) [25].

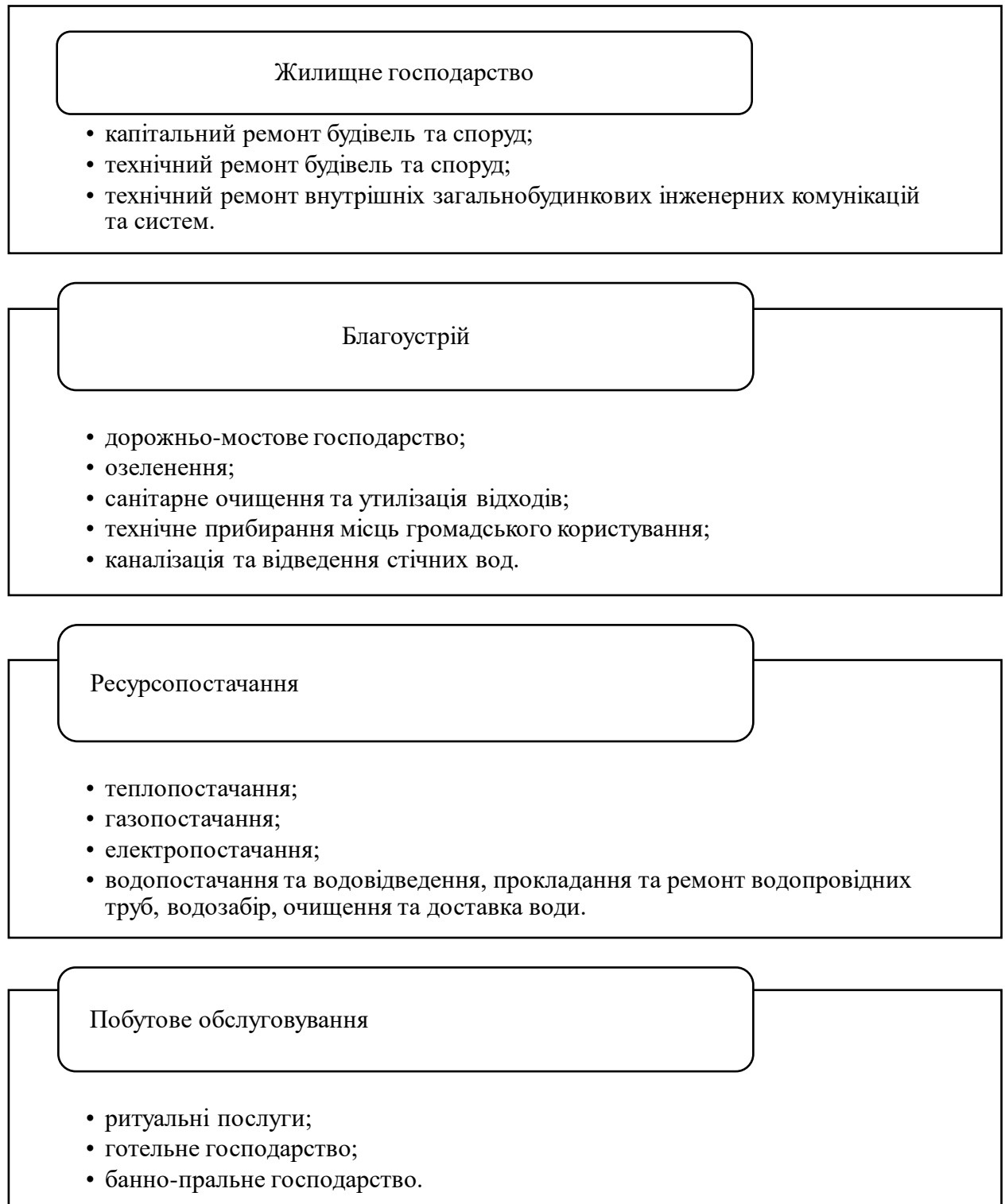


Рисунок 1.7 – Структура житлово-комунального господарства України
Джерело: сформовано автором

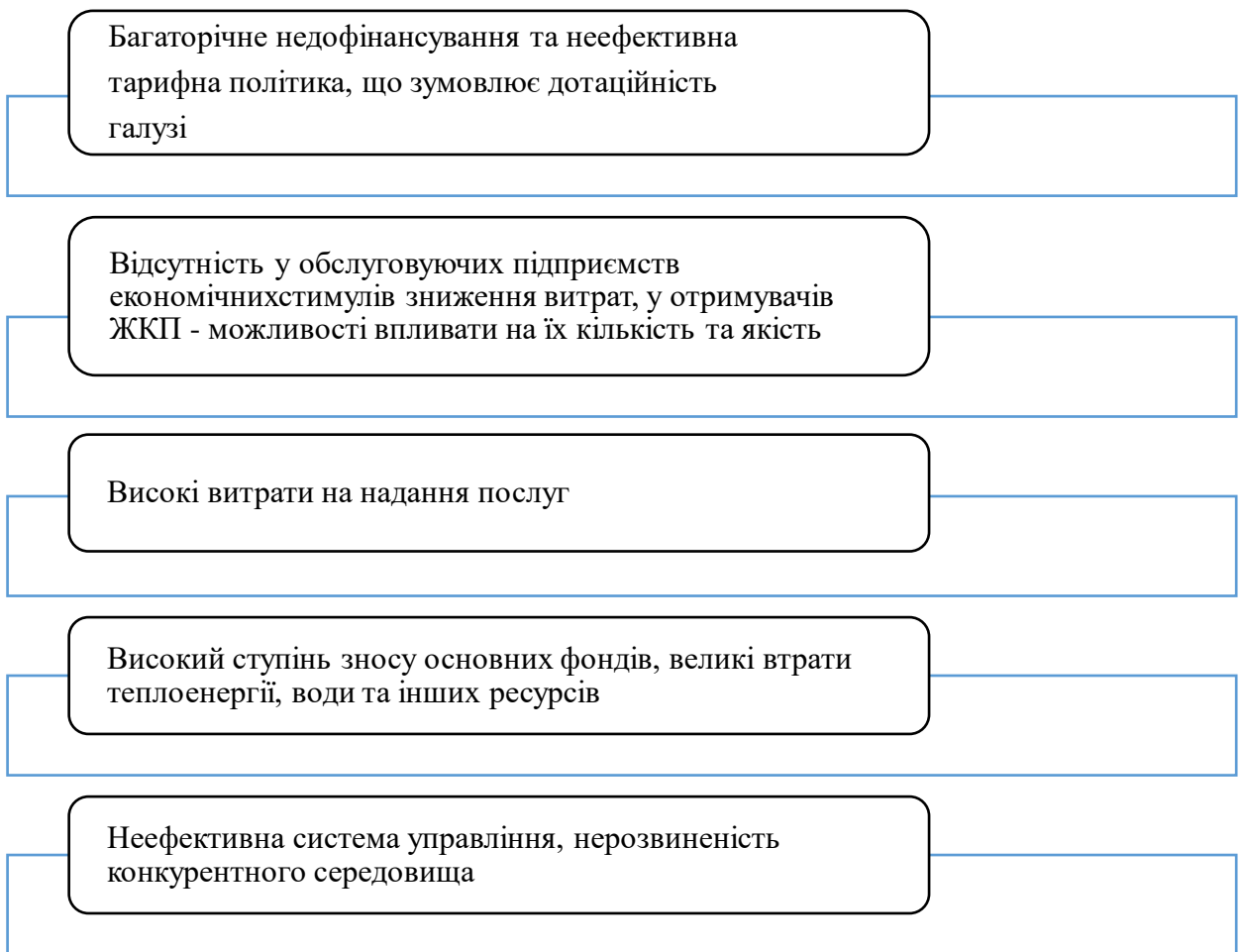


Рисунок 1.8 – Комплекс основних причин кризисного состояния ЖКХ

Джерело: сформовано автором за [23]

Аргументувати загальнодержавний масштаб проблем у сфері ЖКГ також можливо на підставі порівняльного аналізу показників благоустрою житлового фонду в Україні та окремих іноземних держав. Так, згідно з офіційними даними Державного комітету України з будівництва та житлово-комунального комплексу, мережею водопровідних комунікацій в РФ оснащено 91% житлового фонду міських та 61% сільських поселень (у США – 100%), проведена газифікація 64% житлового фонду міських та 7 поселень (газифікація Австрії, Фінляндії, Данії становить 98%) тощо (табл. 1.3) [23].

Представлені вище проблеми у діяльності підприємств галузі ЖКГ істотно впливають на результуючі показники функціонування даної сфери. За даними Держстату, оборот постачальників послуг ЖКГ щорічно збільшується, що, проте, переважно зумовлено підвищенням рівня тарифів.

Таблиця 1.3 – Благоустрій житлового фонду України (2017-2022 рр.)

Облаштовано	Місцеві поселення, %	Сільські поселення, %
Водопровід	91	61
Водовідведення	89	50
Централізоване опалення	93	69
Горяче водопостачання	54	26
Газифікація	64	74
Остачення електроплитами	29	7

Джерело: сформовано автором за [23, 32]

Для визначення рівня ефективності функціонування компаній сфери ЖКГ доцільно дослідити тенденції зміни групи показників.

Одним із базових показників щодо визначення результативності функціонування підприємств ЖКГ є також рівень сальдованого фінансового результату. Згідно з наданими даними, у 2022 р. сальдований фінансовий результат діяльності підприємств ЖКГ склав 23566,7 млн. грн, що практично в 3,5 рази перевищує показник 2017 р. та обумовлює наявність резервів підвищення ефективності їх функціонування [26, 34].

Ключовий показник досліджуваної групи, – рентабельність, – у 2005-2021 роках. характеризується досить нестійкою тенденцією зміни, характеризуючись загальним зростанням з 5,3% у 2017 р. до 5,5% у 2021 р. змін у сфері житлово-комунального господарства, розвитку ринкової економіки, трансформації форм власності та інших факторів, що істотно впливають на діяльність відповідних підприємств.

З метою визначення ключових пріоритетних напрямів розвитку ЖКГ України та підвищення ефективності його функціонування Урядом Українизатверджено «Програму розвитку житлово-комунального господарства в Україні на період до 2025 р.» [36].

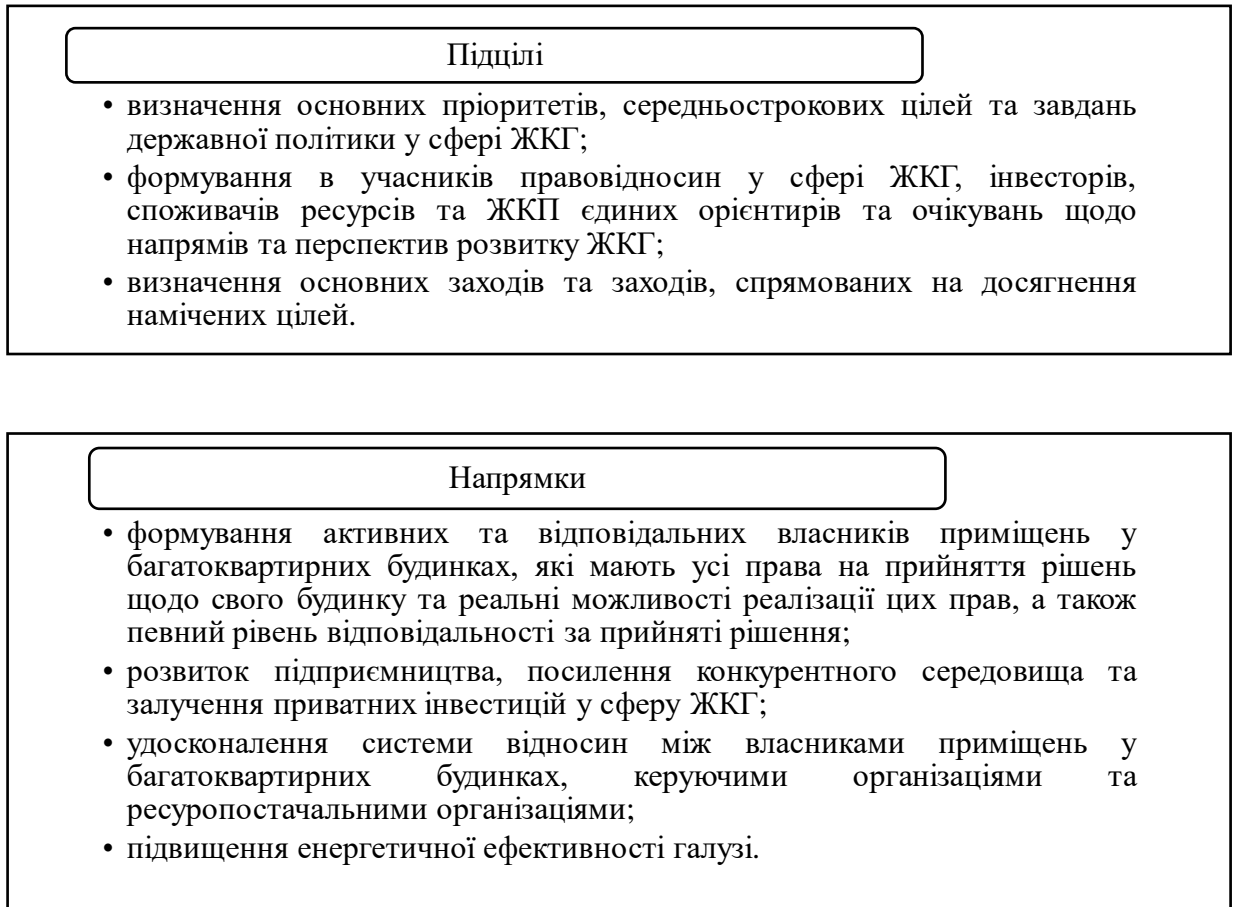


Рисунок 1.9 – Базові положення Програми розвитку житлово-комунального господарства України на період до 2025 р.

Джерело: сформовано автором за [36]

До ключових пріоритетів розвитку, відповідно до Програми, слід відносити:

- досягнення відповідності показників якості та надійність житлово-комунальних послуг, що надаються населенню, встановленим вимогам;
- невід'ємність проведення модернізації матеріально-технічної бази з метою підвищення енергетичної ефективності об'єктів житлово-комунального господарства;
- забезпечення дотримання інтересів кожного з учасників процесу надання житлово-комунальних послуг населенню.

Для повного розуміння пріоритетних напрямів розвитку ЖКГ, визначених у Стратегії, доцільно встановити сутність понять «якість» та «надійність» житлово-комунальних послуг (рис. 1.10).

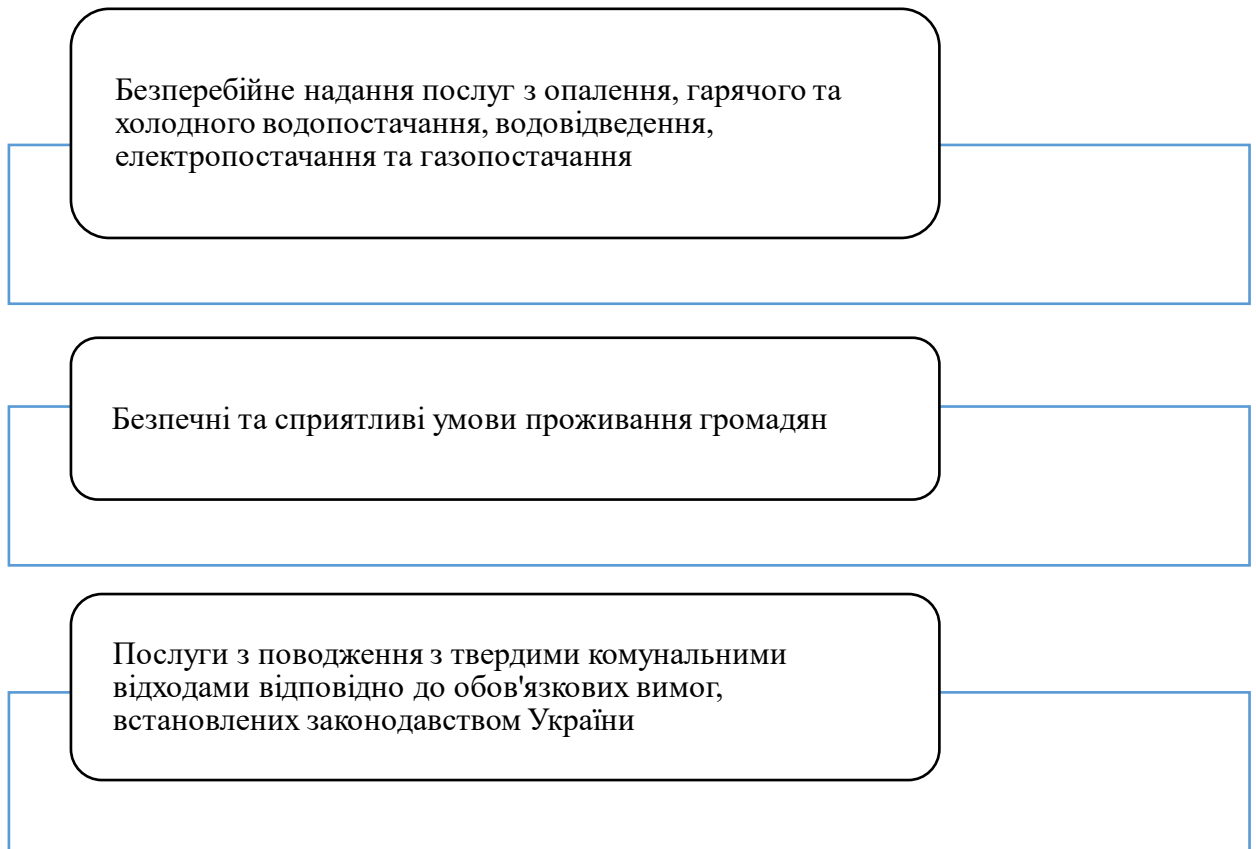


Рисунок 1.10 – Сутність якості та надійності житлово-комунальних послуг

Джерело: сформовано автором за [36]

Органи державної влади у секторі ЖКГ є суб'єктами, які здійснюють розробку та систематизацію нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності та стійкості функціонування елементів житлово-комунального господарства. При цьому скорочення ризику бюрократизації адміністративних процедур та виявлення операцій корупційного характеру, згідно Програми, можливо зробити при поетапному вирішенні певного комплексу завдань:

- формування єдиної інформаційної системи житлово-комунального господарства на державному та регіональних рівнях;

- забезпечення координації процесів територіального та інвестиційного планування;
- активізація внутрішніх резервів підвищення ефективності ЖКГ;
- інтенсивне розповсюдження енергосервісних послуг та розвиток відповідного ринку;
- активізація діяльності із залучення інвестицій у сектор ЖКГ.

Досягнення мети Програми, – визначення пріоритетних напрямів розвитку ЖКГ та підвищення ефективності його функціонування – та вирішення зазначених вище завдань, – передбачається здійснити у вигляді розвитку діяльності у сфері:

- підтримки підприємницьких структур ЖКГ, забезпечення умов для нарощування суб'єктами галузі конкурентних переваг та підвищення привабливості об'єктів ЖКГ для інвесторів;
- впровадження передових технологій управління та виробництва у діяльність підприємств ЖКГ;
- оптимізації механізму державного регулювання ринку житлово-комунальних послуг;
- активного поширення політики ресурсозбереження та впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- забезпечення адресності соціальної підтримки населення;
- розвитку людських ресурсів та підвищення соціальної відповідальності підприємств.

Узагальнюючи основні положення Програми, можна зробити висновок, що її реалізація знаходиться в прямій залежності від комплексу макроекономічних факторів (тенденцій зміни цінової політики, динаміки відсоткових ставок за кредитними позиками, рівня доходів населення), а також соціальної та політичної обстановки в країні, регіональних соціально-економічних умов функціонування підприємств ЖКГ та специфічних особливостей процесу надання житлово-комунальних послуг.

На підставі викладеного вище, з метою оптимізації та покращення якості інформаційного забезпечення процесу визначення ступеня ефективності діяльності підприємств ЖКГ, а також забезпечення мінімізації ризику настання негативних наслідків через вплив умов внутрішнього та зовнішнього середовища, на наш погляд, доцільно згрупувати основні фактори, що надають суттєве вплив на досліджуваний показник, таким чином:

1. Зовнішні чинники:

- політичні чинники;
- характер циклу ділової активності та структурних змін соціально-економічної сфери;
- кон'юнктура ринку;
- специфіка місцевого самоврядування;

2. Внутрішні чинники:

- кадрові ресурси;
- виробничі ресурси;
- рівень організації виробництва;
- якість інформаційного забезпечення [40].

Так, застосування запропонованої класифікації факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємств галузі житлово-комунального господарства, сприяє чіткій структуризації показників результативності функціонування компаній, що потребують розрахунку показників результативності, а використання її на стадіях планування та прогнозування розвитку забезпечить можливість оперативного визначення ймовірності виникнення ризикових наслідків за допомогою візуалізації, при цьому декомпозицію факторів можна проводити з урахуванням масштабів конкретної організації та інших її специфічних особливостей.

1.3 Сучасні підходи до управління ефективністю функціонування організацій та її оцінки

Сучасна економічна література містить безліч різних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств. Наприклад, вітчизняні дослідники Погорелов С.М. та Жулай Г.С., а також зарубіжні вчені І. Ансофф та П. Друкер у своїх працях з основних питань теорії та практики економічної науки, визначаючи сутність ключових категорій, ототожнюють ефективність функціонування компанії з ефективністю менеджменту в ній [15, 33].

При цьому слід зазначити, що на сьогоднішній день, зважаючи на досить суттєву розмірність та різноманіття критеріїв ефективності, а також часті факти відсутності можливості проведення кількісних порівнянь визначених параметрів об'єкта дослідження, визначення ефективності діяльності здійснюється на підставі результатів аналізу фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання

Сукупність зазначених факторів обґрунтувала необхідність пошуку методів раціональної організації управління підприємствами та їх розвитком, які забезпечують досягнення поставленої мети з мінімальними витратами та максимізацією вигод.

Проаналізуємо найчастіше застосовувані нині моделі управління ефективністю функціонування відповідно до хронологією формування та впровадження у практичну діяльність сучасних компаній.

1. Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча та К. Кроса, представлена в 1990 році (рис.1.11).

Основною ідеєю цієї моделі є невід'ємність причинно-наслідкових зв'язків комплексу результуючих фінансових та окремих якісних показників діяльності компанії з її клієнтоорієнтованою корпоративною стратегією. Цей факт обумовлює доцільність дотримання принципів загального управління якістю, високого рівня розвитку промислового інжинірингу та обліку, що

базуються на «діях» – операціях, які виконують працівники та виробниче обладнання, з метою задоволення потреб клієнтів [20, 48].



Рисунок 1.11 – Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча та К. Кроса

Джерело: сформовано автором за [20]

Візуалізація оцінки ефективності діяльності у вигляді піраміди сприяє зниженню трудомісткості процесу управління функціонуванням підприємства за рахунок декомпозиції відповідних цільових показників:

– верхній рівень управління – формулювання керівництвом компанії корпоративного бачення;

– другий рівень – конкретизація цілей підрозділів щодо певного ринку (ринкового сегмента) та фінансових показників, визначення споживачами та акціонерами параметрів оцінки ефективності;

- третій рівень – конкретизація цілей другого рівня за параметрами якості, термінами поставок, тривалістю виробничого циклу та показниками втрат від шлюбу, що визначає міжфункціональні напрямки діяльності, що інтегрують декілька служб підприємства;

- нижній, четвертий рівень – сфера операцій, оперативна оцінка дії (щоденна, щотижнева, щомісячна).

Так, шаблі піраміди відображають структуру підприємства, результативність якої може бути забезпечена за умови раціональної організації двосторонніх комунікацій, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та потребує високого рівня компетентності керівництва та спеціалістів компанії.

2. EP²M-модель стратегічних карт К. Адамса та П. Робертса, розроблена у 1993 році (рис. 1.12). Застосування цієї моделі передбачає управління ефективністю діяльності компанії відповідно до наступних блоків параметрів:

- показники обслуговування споживачів та ринкового сегмента (ринку);

- організація управління змінами та стратегією підприємства;

- результативність інноваційної діяльності у напрямку вдосконалення внутрішніх процесів (підвищення рівня рентабельності);

- ступінь самостійності співробітників та впливу власників [20].

Ключовою перевагою даного підходу, на наш погляд, є комплексність мети впровадження EP²M-моделі: поряд із забезпеченням реалізації стратегії підприємства значну увагу приділено формуванню культури безперервних змін та вдосконалення, збільшенню ступеня самостійності та Отже, посилення почуття відповідальності у співробітників. До недоліків слід віднести широкий спектр показників, що підлягають дослідженню та аналізу.

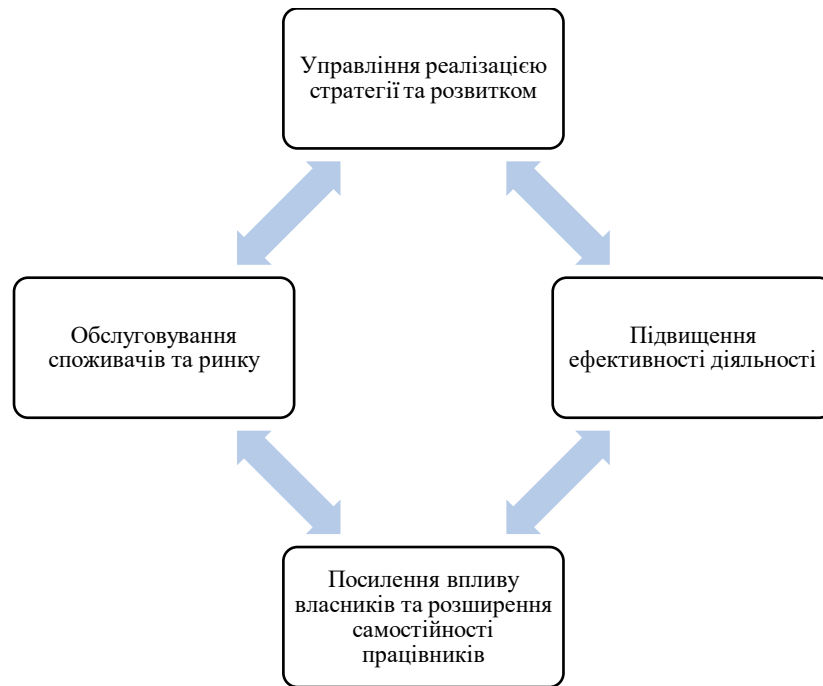


Рисунок 1.12 – EP²M-модель К. Адамса та П. Робертса

Джерело: сформовано автором за [20]

3. BSC-модель Нортон-Каплана, опублікована 2001 року (рис. 1.13).



Рисунок 1.13 – BSC-модель Нортон-Каплана

Джерело: сформовано автором за [19]

Спочатку дана модель була впроваджена у сферу банківських послуг та ґрунтувалася на застосуванні системи збалансованих показників (рахункових

карток, комплексу оціночних індикаторів тощо), являючи собою інструмент стратегічного управління ефективністю за допомогою виразу комплексу цілей та завдань підприємства у вигляді сукупності цільових показників

Аналогічно попередньої моделі, BSC-модель Нортон-Каплана включає параметри взаємин із клієнтами, управління внутрішніми процесами, фінансовим механізмом, у своїй показники трудового потенціалу представлені параметрами розвитку та навчання персоналу [19].

Комплекс переваг застосування даного підходу до управління ефективністю включає можливість обліку фінансових показників та нематеріальних активів, декомпозиція стратегії та місії компанії в цілі та дії окремих підрозділів та співробітників, повномасштабне ув'язування загальної стратегії підприємства з оперативними завданнями.

До недоліків слід віднести високий рівень індивідуальності (розробка моделі, зазвичай, здійснюється для конкретного підприємства відокремлено), і навіть тривалість і трудомісткість процесу застосування.

4. BSC-модель Лоренца Мейсела, альтернативний варіант попереднього підходу, аналогічно містить блоки взаємовідносин з клієнтами, управління внутрішніми процесами та фінансовим механізмом, при цьому під трудовим потенціалом мається на увазі сукупність таких факторів, як організація навчання та розвитку працівників, рівень їхньої компетентності, організаційної культури, а також інноваційна складова.

Базовою концепцією даної моделі є основна роль персоналу як ключового ресурсу та його значний вплив на загальний рівень ефективності діяльності компанії, що сприяє підвищенню мотивації працівників у їхньому прагненні до досягнення запланованих результатів діяльності. Однак при цьому аналізований підхід, аналогічно до попереднього, відрізняється суттєвою трудомісткістю при впровадженні.

5. Система оцінки та управління ефективністю на основі показника економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added – чистий операційний прибуток після оподаткування з вирахуванням витрат на

капітал) – розроблена американськими економістами Дж. Стюартом та Б. Штерном концепція, в рамках якої єдиною основою для моделювання , координації, реалізації та оцінки прийнятих управлінських рішень є додана вартість до інвестицій акціонерів, що дозволяє визначити оптимальність доходу компанії в порівнянні з альтернативними варіантами інвестиційних вкладень та напрямів діяльності, тобто встановити величину економічного прибутку, рівну сумі втрачених вигод у разі відсутності можливості здійснення капітальних вкладень альтернативними способами з рівним ступенем ризику (формула 1.1) [19].

$$EVA=NOPAT-CC*CE, \quad (1.1)$$

де, EVA – економічна додана вартість;

NOPAT – чистий операційний прибуток за вирахуванням податку;

CC – середньозважена вартість капіталу;

CE – вартісна оцінка капіталу (інвестицій).

Однак слід враховувати, що застосування показника EVA як базового для оцінки ефективності діяльності підприємства є недоцільним, що зумовлено невід'ємністю процесу дисконтування значень одержуваного економічного ефекту та зниженням ступеня достовірності визначених показників ефективності при розрахунку їх методом чистого операційного прибутку.

Цей факт обумовлює можливість застосування моделі Стюарта Штерна виключно як доповнення до таких показників ефективності, як інтегральний економічний ефект, термін окупності, індекс прибутковості тощо. Крім того, найчастіше зустрічаються відмінності у підходах до трактування досліджуваного показника та його розрахунків, що, як правило, спричинено проблемою інтерпретації англійських термінів, їх застосування у вітчизняній економічній практиці, що відрізняється специфікою податкового законодавства.

Таким чином, проведений аналіз показав, що кожна з представлених моделей характеризується певними перевагами та недоліками, які необхідно враховувати під час вибору підходу до управління ефективністю діяльності підприємства у сучасних умовах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні моделі оцінки ефективності підприємства

№	Модель	Переваги	Недоліки
1	Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча та К. Кроса	Формування стратегії з умовою її прийнятності всім підрозділів і підприємства у цілому; декомпозиція стратегії до оперативних цілей для конкретного підрозділу та співробітника	Необхідність високого рівня компетентності керівництва та фахівців компанії
2	EP ² M-модель К. Адамса та П. Робертса	Комплекс забезпечення реалізації стратегії та формування культури безперервних змін; збільшення ступеня самостійності та посилення почуття відповідальності у співробітників	Значна кількість підлягають дослідженню та аналізу показників
3	BSC-модель Нортон Каплана	Можливість урахування ключових фінансових показників; декомпозиція стратегії та місії компанії в цілі та дії окремих підрозділів та співробітників; повномасштабне ув'язування загальної стратегії підприємства з оперативними завданнями	Високий ступінь індивідуальності; тривалість процесу застосування
4	BSC-модель Л. Мейсела	Висока мотивація працівників, обґрунтована основною роллю персоналу як ключового ресурсу та його значним впливом на загальний рівень ефективності діяльності компанії	Трудомісткість процесу впровадження
5	Система оцінки та управління ефективністю на основі показника EVA	Можливість прогнозування величини економічної доданої вартості та визначення суми втрачених вигод	Відсутність урахування наслідків процесу дисконтування, як наслідок – зниження ступеня достовірності визначених показників ефективності; проблема інтерпретації англомовних термінів

Джерело: сформовано автором

Кожна з наведених моделей характеризується власною специфікою, що зумовлює певні переваги та недоліки при її використанні, отже, при практичному впровадженні поданих вище підходів до управління ефективністю функціонування сучасних підприємств необхідно оцінювати сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, їх масштаби та напрямки діяльності.

Зокрема, для сучасної компанії сфери ЖКГ, на наш погляд, є доцільним застосування підходу Нортон-Каплана, що обґрунтовано необхідністю обліку ключових фінансових параметрів діяльності підприємства комунальної галузі, а також значною роллю персоналу у досягненні цільових показників функціонування.

Однак, поряд з визначенням пріоритетних моделей управління ефективністю, важливе значення у діяльності підприємств сфери ЖКГ має також процес її оцінки, спрямований на встановлення відповідності отриманих результатів функціонування планових параметрів та розроблення необхідних коригувальних заходів у разі виявлення відхилень фактичних показників від цільових.

Процедура оцінки ефективності діяльності організацій ЖКГ, будучи послідовністю певних етапів проведення аналітичного дослідження, складається із трьох ключових стадій: підготовчої, основної та заключної [27]. Так, у рамках підготовчої стадії необхідно здійснити формулювання цілей проведення процедури оцінки та спектру завдань, що потребують вирішення для досягнення зазначених цільових установок, що в сукупності визначить об'єкт та предмет дослідження (об'єкт - підприємство в цілому або конкретний структурний підрозділ; предмет – структура компанії, конкретна функція, процес тощо).

Також на підготовчій стадії процедури оцінки необхідно розробити програму даного процесу, обмежену конкретними термінами виконання робіт, що є обов'язковою умовою проведення аналітичного дослідження, при порушенні якого виникає ризик втрати актуальності результатів.

У свою чергу, необґрунтоване прискорення оціночних заходів також негативно впливає на результати процедури, знижуючи її загальну якість та скорочуючи ступінь достовірності висновків.

Не менш значущим на підготовчій стадії оцінки ефективності діяльності підприємства ЖКГ є визначення фахівців, які задіяні надалі у проведенні процедури оцінки: як правило, до складу відповідної комісії входять представники керівництва компанії, а також працівники мерії міста, професійна діяльність якими безпосередньо здійснюється у сфері комунального господарства, та експерти, що залучаються.

При цьому слід враховувати, що незалежно від специфіки діяльності підприємства, його галузевої приналежності та масштабу кожна з використовуваних методик аналітичного дослідження формується в конкретних умовах і призначається для вирішення певного ряду завдань. Шляга О.В. пропонує умовно підрозділяти методи та прийоми, що застосовуються в аналізі ефективності діяльності суб'єктів господарювання, на два типи: неформалізовані (логічний рівень опису аналітичних процедур) і формалізовані (рис. 1.14) [43].

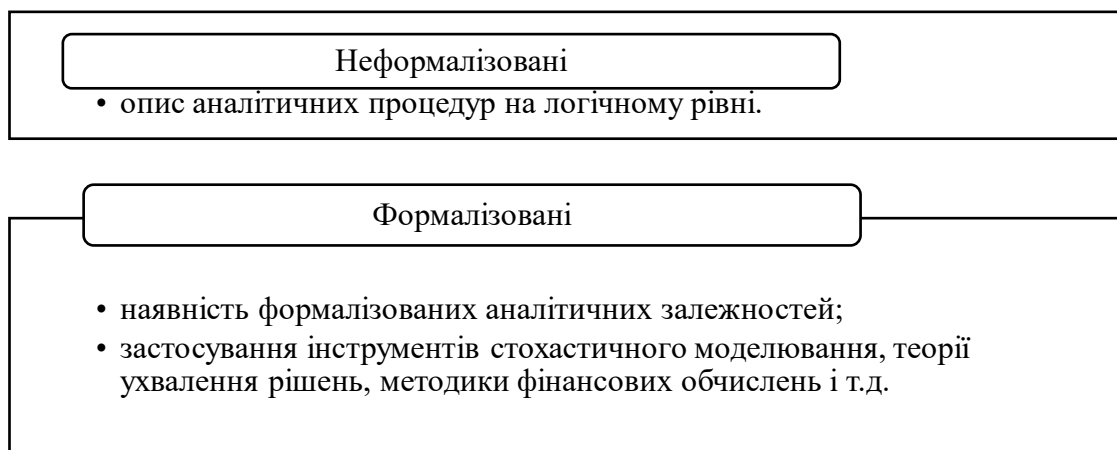


Рисунок 1.14 – Класифікація методів оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано автором за [43]

Один із ключових етапів аналізованої стадії представлений процедурою вибору методів та прийомів проведення оцінки ефективності діяльності компанії, які характеризуються значною кількістю та вимагають систематизації та групування.

Безумовно, формування найбільш точної оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання, особливо, в умовах жорсткості конкуренції та високої динаміки ринкових відносин, а також з урахуванням специфіки функціонування підприємств сфери ЖКГ можливе виключно із застосуванням формалізованих економіко-математичних методів, які, у свою чергу, також характеризуються безліччю підходів до класифікації.

Наприклад, Каплан Р.С та Нортон Д.Р. пропонується систематизувати економіко-математичні методи оцінки ефективності за принципом їхньої належності до конкретної наукової дисципліни (рис.1.15) [49].

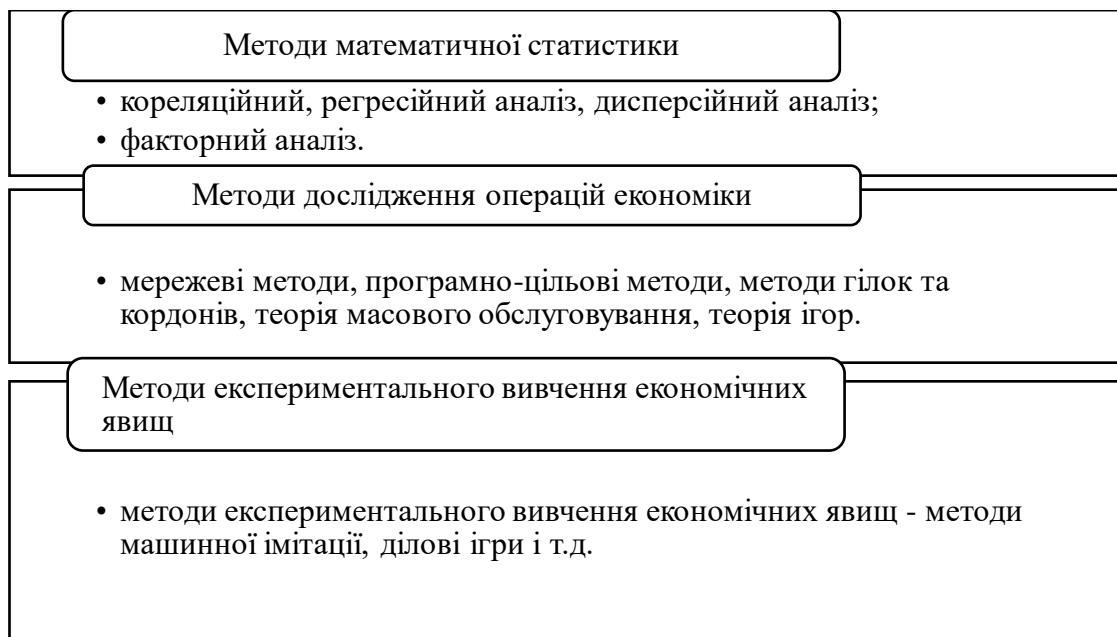


Рисунок 1.15 – Класифікація економіко-математичних методів оцінки ефективності

Джерело: сформовано автором за [49]

Полозова Т.В. у своїх працях наводить класифікацію економіко-математичних методів оцінки ефективності за критерієм способу обробки інформації: експертні методи та автоматизовані системи оцінки.

У свою чергу, експертні методи поділяються на класичні (якісні та кількісні), статичні (дискримінаційний, кореляційний, регресійний, факторний аналіз, метод головних компонентів) та методи прийняття рішень (математичне програмування, теорія ігор), а автоматизовані системи оцінки включають нейромережні (нейронні) мережі, генетичні алгоритми, методи математичної кібернетики) та нечіткі методи (нечітко-множинні, нечітко-продукційні) [50].

Слід зазначити, що для забезпечення максимальної точності у формуванні оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно оптимально поєднувати методи, що належать до різних груп представлених класифікацій, а також організувати процедуру оцінки ефективності діяльності підприємства відповідно до принципів системності, комплексності, достовірності, об'єктивності, релевантності, науковості, адекватності та оперативності.

Також на підготовчій стадії процедури оцінки, як правило, здійснюється збір та первинна обробка інформації для проведення основної стадії процедури оцінки. Основна стадія передбачає реалізацію чотирьох етапів аналітичного дослідження: аналізу середовища діяльності підприємства, аналізу результатів діяльності суб'єкта господарювання за звітний період, аналізу ефективності використання ресурсів компанії, формування узагальнюючої системи показників ефективності підприємства ЖКГ (табл. 1.5).

Перший етап основної стадії полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання та визначенні ступеня впливу на результуючі показники відповідних факторів.

Далі необхідно провести аналіз загальних показників діяльності (виручка, собівартість послуг, показники прибутку), а також приватних критеріїв, характерних для підприємств, що функціонують у сфері ЖКГ [16].

Так, комплекс параметрів оцінки ефективності управляючих компаній, зокрема, включає:

Таблиця 1.5 – Етапи основної стадії процедури оцінки ефективності діяльності підприємства ЖКГ

Етап	Зміст дій
Аналіз середовища діяльності підприємства	- оцінка чинників довкілля; - аналіз факторів внутрішнього середовища; - оцінка організаційно-управлінської структури
Аналіз результатів діяльності підприємства	- аналіз загальних показників ефективності діяльності; - аналіз приватних показників діяльності
Аналіз ефективності використання ресурсів	- аналіз використання основних виробничих фондів; - аналіз використання оборотних фондів тощо.
Проектування узагальнюючої системи показників ефективності підприємства ЖКГ	- формування загальної оцінки рівня ефективності діяльності підприємства ЖКГ

Джерело: сформовано автором за [16]

1. Зміна загальної площі будинків (формула 1.2):

$$П_{\text{будзм}} = \frac{П_{\text{буд}} - П_{\text{будн}}}{П_{\text{будн}}} * \frac{12}{\text{к}} * 100\% \quad (1.2)$$

де, $П_{\text{будзм}}$ – зміна загальної площі будинків, %;

$П_{\text{буд}}$ – загальна площа будинків під управлінням на звітну дату, тис. кв. м;

$П_{\text{будн}}$ – загальна площа будинків під управлінням початку звітного періоду, тис. кв. м;

к – кількість місяців у звітному періоді, од.

2. Зміна кількості будинків, % (формула 1.3):

$$К_{\text{будзмін}} = \frac{К_{\text{буд}} - К_{\text{будн}}}{К_{\text{будн}}} * \frac{12}{\text{к}} * 100\% \quad (1.3)$$

де, $K_{\text{буд.змін}}$ – зміна кількості будинків, %;

$K_{\text{буд}}$ – кількість будинків під управлінням на звітну дату, од.;

$K_{\text{будн}}$ – кількість будинків під управлінням на початок періоду, од.;

K – Кількість місяців у звітному періоді, од.

3. Прострочена заборгованість споживачів послуг (формула 1.4):

$$\text{Зупр}\% = \frac{\text{Зупр} \cdot K}{D} * 100\% \quad (1.4)$$

де, Зупр – прострочена заборгованість за період обслуговування на звітну дату стосовно середньомісячного доходу, %;

K – прострочена заборгованість протягом період обслуговування, на звітну дату, тис. грн.;

D – дохід від послуг з управління, отриманий за звітний період, тис. грн;

K – кількість місяців у звітному періоді, од. [16].



Рисунок 1.16 – Загальний алгоритм оцінки ефективності функціонування підприємств сфери житлово-комунального господарства

Джерело: сформовано автором

Іншими словами, сукупність приватних показників ефективності підприємств сфери ЖКГ визначається відповідно до специфіки його основних напрямів діяльності.

На етапі основний стадії процедури оцінки проводиться дослідження рівня раціональності використання ресурсів підприємства: основних та оборотних фондів, трудового потенціалу працівників тощо.

Основна стадія завершується синтезом отриманих даних та формуванням загальної системи показників функціонування підприємства ЖКГ. На заключній стадії аналітичного дослідження здійснюється узагальнення результатів проведеної процедури оцінки рівня ефективності функціонування підприємства ЖКГ з урахуванням умов зовнішнього середовища компанії, її масштабу та специфіки послуг (керівники, транспортні підприємства, підприємства комунального обслуговування, комунальної енергетики тощо), що надалі є основою прийняття рішень з розробки рекомендацій, вкладених у вдосконалення діяльності об'єкта дослідження.

На погляд автора кваліфікаційної роботи, загальний алгоритм оцінки ефективності функціонування підприємств сфери житлово-комунального господарства можна представити так (рис. 1.16).

При незадовільних результатах оцінки ефективності діяльності підприємства (невідповідність фактичних показників плановим) необхідно визначити джерела та причини виявлених відхилень, розробити коригувальні заходи та повторно провести процедуру оцінки, починаючи з етапу аналізу середовища діяльності компанії.

Висновки за розділом 1

За результатами першого розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності категорії «ефективність», на підставі синтезу яких представлено авторське трактування значення досліджуваного поняття: «показник діяльності суб'єкта господарювання, що відображає ступінь реалізації ним заснованих на реальних потребах цілей за допомогою визначення співвідношення фактично отриманих результатів до вартості витрачених на їх досягнення ресурсів з урахуванням специфіки умов середовища функціонування».

2. З метою оптимізації та покращення якості інформаційного забезпечення процесу визначення ступеня ефективності діяльності підприємств ЖКГ, а також забезпечення мінімізації ризику настання негативних наслідків через вплив умов внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблено класифікацію основних факторів, що істотно впливають на ефективність функціонування організацій ЖКГ.

4. Формування найбільш точної оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання, особливо, в умовах жорсткості конкуренції та високої динаміки ринкових відносин, а також з урахуванням специфіки функціонування підприємств сфери ЖКГ можливе виключно із застосуванням формалізованих економіко-математичних методів, які, у свою чергу, також характеризуються безліччю підходів до класифікації.

3. Запропоновано варіант загального алгоритму оцінки ефективності функціонування організації сфери житлово-комунального господарства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМСІТІ»

2.1 Економічна характеристика діяльності комунального підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комсіті». ЄДРПОУ 40131916, адреса: Дніпропетровська область, Новомосковський район, селище міського типу Меліоративне, вул. Молодіжна, бул. 13, приміщення 1.

Основний вид діяльності: 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів. З 2015 р. здійснює комерційну діяльність пов'язану з електротехнічними та монтажними роботами, монтажем систем водопостачання, опалення та кондиціонування повітря і іншими будівельно-монтажними роботами. Статутний капітал 700000 грн.

З 01.09.2018 р. – виконавець послуг з централізованого водопостачання та водовідведення в селах Знаменівка, Орлівщина, селищі Меліоративне.

З 01.11.2023 р. – приватний партнер державно-приватного партнерства з надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення у м. Новомосковськ.

Інші види діяльності комунального підприємства:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

96.03 Організування поховань і надання суміжних послуг

81.29 Інші види діяльності із прибирання

81.22 Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів

81.21 Загальне прибирання будинків

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту

36.00 Забір, очищення та постачання води

43.91 Покрівельні роботи

43.39 Інші роботи із завершення будівництва

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування

43.21 Електромонтажні роботи

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

42.21 Будівництво трубопроводів

39.00 Інша діяльність щодо поводження з відходами

38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів

38.11 Збирання безпечних відходів

37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод

ТОВ «Комстіті» надає послуги щодо своєчасного та повного вивезення побутових відходів від місць їх утворення до визначених місць утилізації:

1. Вивезення твердих побутових відходів:

Вивантаження контейнерів заглибленого типу фінської компанії МОЛОК (5 м³).

Вивантаження підземних контейнерів (5 м³).

Вивантаження контейнерів європейського типу 1,1 м³.

2. Вивезення негабаритних відходів:

– вивезення будівельних відходів;

– вивезення ремонтних відходів;

– вивезення негабаритних твердих відходів.

Для збору негабаритних та будівельних відходів ми використовуємо нові контейнери об'ємом від 15 м³ до 20 м³. Контейнери надаються у

безоплатне користування терміном на один день під час дії договору. Для вивезення негабаритних і будівельних відходів застосовуються спеціалізовані автомобілі МАЗ із системою гакового навантаження типу «мультиліфт».

3. Послуги транспортних перевезень та екскаватора фронтального навантажування: риття траншей, котлованів; корчування пнів зрізаних дерев; розчищення території; завантаження сипучих матеріалів; завантаження будівельних та ремонтних відходів; транспортні перевезення.

Відповідно до договору оренди, підприємство несе відповідальність за забезпечення безперебійного функціонування муніципальних ліній магістрального та внутрішньоквартального освітлення міста Новомосковськ (близько 1000 світлових опор).

Поряд з експлуатацією об'єктів інженерної інфраструктури, що знаходяться в оренді, діяльність ТОВ «Комсіті» також представлена наданням послуг комерційним організаціям та населенню з промивання мереж водовідведення, технічного приєднання до зливових мереж, розміщення конструкцій та обладнання на світлових опорах, послуг енергосервісу, з оренди виробничих, складських та офісних приміщень, оренди спецтехніки та обладнання.

Відповідно до специфіки видів діяльності ТОВ «Комсіті», в організаційній структурі товариства як ключові підрозділи відокремлені:

- служба головного інженера (абонентський відділ та відділ капітального ремонту);

- служба з експлуатації об'єктів інженерної інфраструктури (виробничий відділ та відділ з санітарного утримання об'єктів інженерної інфраструктури та технічного нагляду);

- служба заступника директора з економічних питань (планово-економічний відділ, відділ закупівель, відділ збуту);

- бухгалтерія;

– відділ із соціальних питань та роботи з населенням (відділ кадрово-облікової роботи та відділ з роботи зі зверненнями громадян та юридичних осіб).

Ця організація діяльності підприємства визначає віднесення її структури до типу лінійно-функціональних. Істотною перевагою структури даного типу є можливість покращення якості праці персоналу за рахунок значного ступеня спеціалізації, чіткого поділу відповідальності між виконавцями.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Комсіті»

Джерело: складено автором за [31]

Проте структура ТОВ «Комсіті» відрізняється характерними для лінійно-функціональних структур недоліками: переважання пріоритетів підрозділів над загальними цілями підприємства, збільшення періоду реакції на зміни навколишнього середовища, тривалість у прийнятті рішень, низький рівень організації або повна відсутність комунікацій між структурними підрозділами (рис. 2.1).

Так, основні виробничі робітники, які безпосередньо беруть участь в експлуатації комінальних систем, не мають можливості оперативного інформування відділу закупівель про необхідність придбання необхідних матеріалів, інструменту та оснащення, що найчастіше негативно впливає на тривалість виконання робіт з ремонту об'єктів комунальної інфраструктури.

Охарактеризуємо загальну ефективність функціонування ТОВ «Комсіті» у 2020-2022 роках за допомогою аналізу основних економічних показників діяльності підприємства.

2.2 Оцінка функціонування комунального підприємства

Проведемо оцінку ефективності діяльності ТОВ «Комсіті» на підставі даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Комсіті» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Зміна			
				2021-2020 рр.		2022-2021 рр.	
				Абсолютна зміна	Темп приросту, %	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Виручка, тис.грн.	63014	47643	41588	-15371	75,61	-6055	87,29
Собівартість послуг, тис.грн	38735	37186	30655	-1549	96	-6531	82,4
Валовий прибуток, тис.грн	24279	10451	10933	-13822	43,1	476	104,6
Управлінські та комерційні витрати, тис.грн	6492	6961	8095	469	107,2	1134	116,3
Прибуток (збуток) від продажів, тис.грн	11787	3496	2838	-14291	19,7	-658	81,3
Інші доходи та витрати, тис.грн	-13617	-567	18	13050	-	585	-
Чистий прибуток, тис.грн	4162	2929	2856	-1233	70,4	-73	97,5
Основні засоби, тис.грн.	657	725	781	68	110,6	56	107,7
Обігові засоби, тис.грн	39331	22391	19865	-16940	56,93	-2526	88,7

Продовження табл. 2.1

Чисельність ВП, осіб	52	50	49	-2	96,2	-1	98
Фонд оплати праці ВП, тис.грн	10458	10040	8277	-418	96	-1763	89,1
Продуктивність праці, тис.грн.	1211,8	952,9	848,7	-258,9	78,6	-104,1	89,1
Фондовіддача, грн/грн	95,9	65,7	53,3	-30,2	68,5	-12,45	81,04
Оберненість активів, разів	1,6	2,13	2,09	0,53	1,13	-0,04	98,12
Рентабельність продажів %	6,6	6,15	6,87	-0,45		0,72	
Рентабельність виробництва, %	10,74	7,88	9,32	-2,86		1,44	
Витрати на грн виручки, коп	71,77	92,66	93,18	20,89	129,11	0,51	100,56

Джерело: розраховано автором за [31]

Згідно з наведеними розрахунками, у 2020-2021 роках значно скоротився виторг ТОВ «Комсіті»: у 2020 р. його сума становила 63014 тис. грн, у 2021 р., незважаючи на зростання тарифів, знизилася практично на 25% у зв'язку зі скороченням обсягу послуг, що надаються підприємством (15371 тис. грн), а в 2022 р. по відношенню до 2021 р. - на 12,81% (6055 тис. грн), зумовивши загальне зменшення протягом досліджуваного періоду на 21426 тис. грн. Аналогічною тенденцією характеризується рівень собівартості послуг: у 2020 р. цей показник мав значення 38375 тис. грн, у 2021 р. - скоротився на 4% до 37186 тис. грн. (-17,56% порівняно з 2021 р.). Значною мірою наведені показники обумовлені зниженням обсягу послуг ТОВ «Комсіті» споживачам.

Проте, дані бухгалтерської звітності підприємства дозволяють стверджувати, що темпи зниження собівартості послуг ТОВ «Комсіті» перевищують темпи скорочення його виручки, у зв'язку з чим показали прибутки у 2020-2022 роках мають позитивні значення:

– валовий прибуток компанії у 2020 р. склав 24279 тис. грн., у 2021 р. зменшився більш ніж у 2 рази (10457 тис. грн), у 2022 р. відповідно до 2021

р. збільшився на 4, 55% (10933 тис. грн); в результаті загальне зменшення прибутку за досліджуваний період - 13346 тис. грн. (55,97%);

– прибуток від продажів у 2020 р. мав значення 17787 тис. грн., у 2021 р. – 3496 тис. грн., знизившись більш ніж на 80%, у 2022 р. – 2838 тис. грн. на 20%;

– 2020 рік характеризується наявністю чистого прибутку підприємства у сумі 4162 тис. грн., 2021 р. – 2929 тис. грн., 2022 р. – 2856 тис. грн., що визначає загальне зниження чистого прибутку у 2020-2022 рр. на 31,38%.

На формування результатів діяльності товариства «Комсіті» істотно впливають інші доходи та витрати, які в 2020-2022 роках склали (-13617) тис. грн., (-517) тис. грн. та 18 тис. грн. відповідно, а також управлінські та комерційні витрати, що відрізняються у 2020-2023 стійкою тенденцією до зростання.

Оцінюючи ефективності діяльності підприємства істотне значення має величина показника фондівдачі, визначальною суму виручки, що припадає за кожен карбованець вартості основних засобів підприємства. Так, у 2020 р. фондівдача у ТОВ «Комсіті» склала 95,91 грн., у 2021 р. – 65,71 грн., у 2021 р. – 53,25 грн., що визначає зниження даного коефіцієнта в цілому в досліджуваному періоді практично на 45% внаслідок значного скорочення виручки підприємства та збільшення вартості основних виробничих фондів.

Зростання управлінських та комерційних витрат, значне зниження виручки компанії зумовили у 2020-2022 роках. Значне підвищення витрат за гривню виручки. Так, у 2020 р. цей показник склав 71,77 коп., у 2021 р. – 92,66 коп., у 2022 р. – 93,18 коп., що загалом визначило зростання витрат на карбованець виручки практично на 30%.

Нестійкістю рівня характеризується у 2020-2022 роках, показник оборотності активів ТОВ «Комсіті». Так, у 2020 р. його значення становило 1,6 разів, у 2021 – 2,13 разів, у 2022 р. – 2,09 разів.

Значним фактором, здатним надати негативний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства, є скорочення фонду оплати праці

персоналу і, відповідно, середньорічної заробітної плати співробітників. Так, у 2020 р. фонд оплати праці становив 10458 тис. грн., у 2021 р. – 10040 тис. грн., у 2022 р. – 8277 тис. грн. у своїй середньорічна вести зменшилася з 201,16 тис. грн. до 168,92 тис. грн. Поряд із фондом заробітної плати та її середньорічною величиною у 2020-2022 роках. знижувалися також показники продуктивності праці працівників ТОВ «Комсіті»: у 2020 р. – 1211,81 тис. грн., у 2022 р. – 952,86 тис. грн., у 2022 р. – 848,73 тис. грн.

Слід зазначити, що загальне зменшення продуктивності праці персоналу компанії викликано, зокрема, високими показниками плинності кадрів для підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2 –Аналіз руху кадрів у ТОВ «Комсіті» у 2020-2022рр.

Показник	2020	2021	2022
1. Середньосписочна чисельність персоналу, осіб	53	52	50
2. Прийнято, осіб	11	12	13
2. Вибуло, осіб	12	12	14
у т.ч.:			
за власним бажанням, осіб	8	10	11
за порушенням трудової дисципліни, осіб	2	2	1
вихід на пенсію, осіб	1	0	0
на воєнну службу	0	0	2
Підвищення посад	1	0	0
3. Середньосписочна чисельність на кінець року, осіб	52	50	49
4. Коефіцієнт плинності кадрів	18,9	24	24,9

Джерело: розраховано автором за [31]

Наведені у таблиці 2.2 дані свідчать, що у аналізованому періоді у ТОВ «Комсіті» має місце як внутрішнє переміщення працівників (підвищення за

посадою), так і суттєвий зовнішній рух кадрів (5 випадків звільнення у зв'язку з виявленням фактів порушення трудової дисципліни загалом у 2020-2022 рр. разом зі значною кількістю звільнених за власним бажанням).

Згідно з розрахунками, коефіцієнт плинності у період 2020-2022 рр. приймає значення 18,87-24,49%, що дає можливість припускати наявність проблем низького ступеня мотивації співробітників, а також згодом може суттєво знизити ефективність функціонування організації та зумовити труднощі у розвитку.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що аналізований період 2020-2022рр. характеризується для ТОВ «Комсіті» тенденцією скорочення основних економічних показників діяльності (виручки, валового та чистого прибутку), зростанням управлінських та комерційних витрат, витрат на гривню виручки, а також зниженням ефективності використання ресурсів підприємства, що підтверджується зменшенням значень коефіцієнтів фондівдачі та оборотності оборотних активів, а також продуктивності праці персоналу підприємства.

Зазначені вище факти в комплексі істотно негативно впливають на сукупний результат функціонування товариства, однак, згідно з розробленим у п. 1.3 алгоритму, для формування загальної оцінки ефективності діяльності підприємства, поряд з аналізом внутрішнього середовища та фінансових критеріїв, необхідно також дослідити зовнішнє оточення підприємства щодо виявлення чинників, надають найбільш значний вплив на становище ТОВ «Комсіті» на ринку комунальних послуг та його подальший розвиток.

У результаті аналізу роботи ТОВ «Комсіті» протягом останніх років визначено проблемні та слабкі місця в експлуатації водопровідно-каналізаційних споруд та об'єктів. До них відносяться:

- значна протяжність ветхих та аварійних водопровідно-каналізаційних мереж та запірної арматури на них, чим викликається збільшення втрат питної води із мережі;

- недостатня потужність власних очисних споруд каналізації та їх застарілість;
- відсутність у деяких районах міста централізованої системи водопостачання та водовідведення;
- зношеність, моральна та фізична застарілість, велика енергозатратність насосного обладнання на водопровідних і каналізаційних насосних станціях.

Таблиця 2.3 – Наявна спецтехніка ТОВ «Комсіті»

Найменування техніки	Марка	Рік випуску	Кількість	Рівень зношеності, %
Екскаватори	EO2621	1988	2	100
Комбінована каналопромивочна машина Ford Cargo	1833 DC	2019	1	-
Каналопромивочна машина МАЗ	5337	2007	1	-
Асенізаційна техніка	ГАЗ	1992	2	100
Самоскиди	ЗІЛ	1985	1	100
	Hyundai	2015	1	28
	Bobcat	2021	1	-
Аварійні машини (для перевезення працівників)	ГАЗ 33307,	1992	3	100
	ГАЗ 34301	1994		
Мотопомпи	Honda, пожежна, ДНУ-192		3	100

Джерело: складено автором за [31]

Для зниження і попередження негативних впливів і наслідків таких аварійних ситуацій, ТОВ «Комсіті» вимушене обмежувати подачу води для абонентів, що знаходяться у вказаному районі. Такі випадки підвищують соціальну напругу та невдоволення населення.

2.3 Аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства

На підставі проведеного у п. 2.2 дослідження ефективності діяльності ТОВ «Комсіті» встановлено, що період 2020-2022 рр. характеризується для підприємства тенденцією скорочення основних економічних показників діяльності, однак, відповідно до алгоритму, розробленого раніше, даної інформації недостатньо для формування загальної оцінки функціонування організації, у зв'язку з чим доцільно провести детальний аналіз факторів зовнішнього середовища компанії – її мікро- та макрооточення.

Одним із ефективних способів оцінки ступеня впливу факторів макросередовища на результати діяльності підприємства є PEST-аналіз (рис. 2.2).

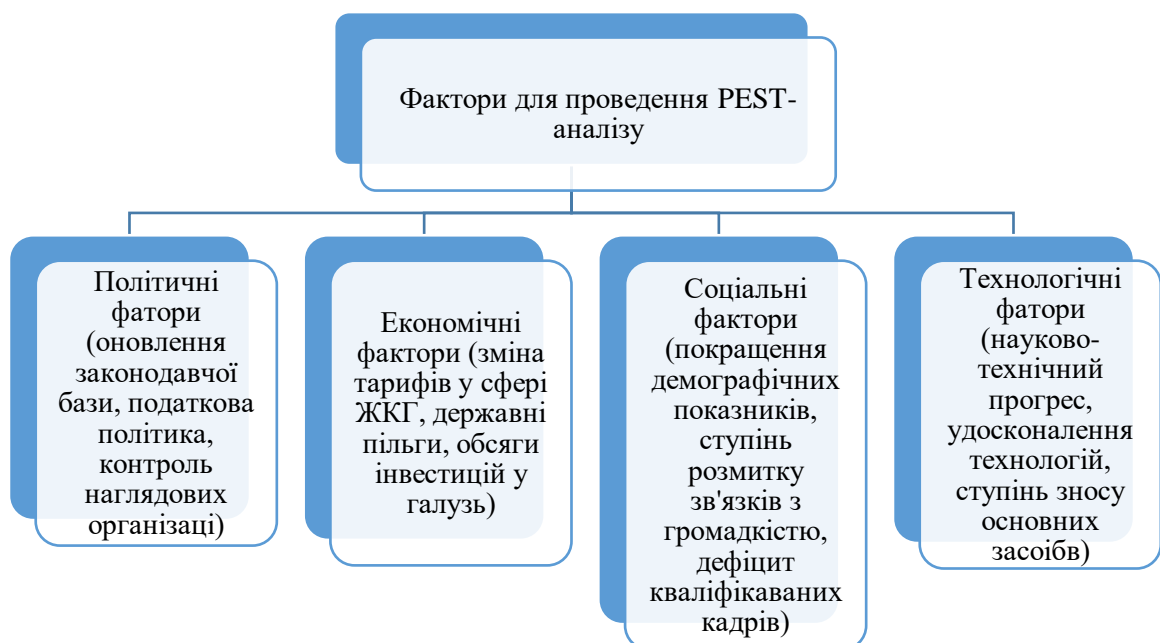


Рисунок 2.2 – Фактори макросередовища ТОВ «Комсіті»

Джерело: сформовано автором

Оцінка впливу наведених факторів на ефективність діяльності ТОВ «Комсіті» передбачає необхідність формування профілю середовища з визначенням напрямку впливу (позитивний, негативний), ступеня впливу (від

1 до 3 – у даному випадку, за кількістю факторів у групі), вага фактора (з урахуванням величини впливу групи факторів, що дорівнює 1,0 од.), важливості фактора (алгебраїчне добуток ступеня впливу на вагу фактора) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Профіль макросередовища ТОВ «Комсіті»

Фактор впливу	Напрямок впливу А	Ступінь впливу В	Вага фактора С	Важливість фактора D = А*В*С
Політичні фактори				
Оновлення законодавчої бази у сфері ЖКГ	+	2	0,4	+0,8
Податкова політика держави	+	1	0,3	+0,3
Посилення контролю наглядовими органами	-	3	0,3	-0,9
Економічні фактори				
Державні субсидії, пільги для підприємств сфери ЖКГ	+	3	0,3	+0,9
Інвестиційна привабливість галузі ЖКГ	+	2	0,5	+1
Соціальні фактори				
Поліпшення демографічних показників у регіоні функціонування компанії	+	1	0,2	+0,2
Розвиток зв'язків із громадськістю	+	2	0,3	+0,6
Дефіцит кваліфікованих кадрів	-	3	0,5	-1,5
Технологічні фактори				
Науково-технічний прогрес	+	1	0,4	+0,4
Удосконалення технологій, що застосовуються конкурентами	-	2	0,3	-0,6
Неефективність застосовуваних технологій	-	3	0,3	-0,9

Джерело: сформовано автором

Розрахунки важливості кожного з наведених факторів показали, що:

– серед політичних аспектів, що найбільш істотно впливає на ефективність діяльності ТОВ «Комсіті» є посилення контролю наглядовими органами у зв'язку з виявленням частих випадків порушень технологій очищення стічних вод подібними підприємствами, а також регулярне оновлення законодавчої бази, що є юридичною основою для функціонування підприємств сфери ЖКГ, регламентації їх діяльності та організації роботи зі споживачами послуг;

– серед економічних факторів – інвестиційна привабливість галузі ЖКГ, що обґрунтовано сталістю попиту на послуги ЖКГ, стабільністю платежів із сталою тенденцією їхнього зростання, можливістю збільшення суми виручки за рахунок впровадження технологій ресурсозбереження;

– серед соціальних факторів – дефіцит кваліфікованих кадрів, виражений, найчастіше, незадовільною якістю послуг, що надаються, низькою продуктивністю праці персоналу, порушенням комунікацій з мікросередовищем організації і, зокрема, в ТОВ «Комсіті» – значним показником плинності кадрів (2020 р. – 18,87%; 2021 р. – 24,0%; 2022 р. – 24,49%), а також структурою персоналу компанії за рівнем освіти.

– серед технологічних факторів – неефективність застосовуваних технологій очищення стічних вод. Зокрема, функціонування безлічі підприємств машинобудівного комплексу та хімічної промисловості на території Дніпропетровської області обумовлює ризик залишку у воді, що піддається очищенню, хімічних елементів, що негативно впливають на життя та здоров'я населення: нафтопродукти, сульфати, хлориди, солі металів, аміак тощо, що підтверджується збільшенням кількості проведених проб у ТОВ «Комсіті», які виявили невідповідність очищених (частково очищених) стічних вод санітарним нормам (гранично допустимої концентрації) на скиданні очищених (частково очищених) стічних вод.

Так, аналіз макросередовища підприємства показав, що найбільш значущими факторами, які надають суттєвий вплив на ефективність діяльності ТОВ «Комсіті», є:

– соціальні чинники: дефіцит кваліфікованих кадрів, виражений, найчастіше, незадовільною якістю послуг, низькою продуктивністю праці персоналу, порушенням комунікацій з мікросередовищем організації і т. д. («-»);

– економічні фактори: інвестиційна привабливість галузі ЖКГ, що обґрунтовано сталістю попиту на послуги ЖКГ, стабільністю платежів із сталою тенденцією їх зростання, можливістю збільшення суми виручки за рахунок впровадження технологій ресурсозбереження («+»).

З метою формування повнішої оцінки ефективності функціонування ТОВ «Комсіті» та виявлення резервів для покращення результативності діяльності компанії, поряд з основними економічними показниками її діяльності, факторами макросередовища, доцільно також провести аналіз споживачів, постачальників та конкурентів підприємства.

Основними споживачами послуг ТОВ «Комсіті» є громадяни та юридичні особи Новомосковського району. Слід зазначити, що у даному районі ТОВ «Комсіті» постачальників послуг водовідведення два – досліджувана організація та КП «Новомосковськ водоканал», проте показники кількості проведених проб ТОВ «Комсіті», які виявили невідповідність очищених (частково очищених) стічних вод санітарним нормам, можуть зумовити скорочення конкурентних переваг підприємства у відповідному сегменті ринку та визначити можливості для розвитку діяльності компанії-конкурента.

Загроза зменшення кількості споживачів ТОВ «Комсіті» також обґрунтовано збільшенням середніх показників аварійності на об'єктах комунальної інфраструктури у 2020-2022 рр.: загальна кількість засмічень каналізаційної мережі зростає зі 117 од. у 2020 р. до 197 од. у 2022 р., що спричинило підвищення коефіцієнта аварійності на каналізаційних мережах.

Високі показники аварійності на каналізаційних мережах та необхідність забезпечення оперативного усунення виявлених проблем у їхньому функціонуванні обґрунтовують доцільність аналізу організації

постачання ТОВ «Комсіті» матеріалами та обладнанням для виробництва монтажу та ремонтних робіт системи водовідведення.

Основним постачальником матеріалів для ТОВ «Комсіті» є ТОВ «Сантехбудпласт» (м. Дніпро), з яким укладено прямий контракт на постачання поліетиленових труб, фасонних частин для внутрішньої та зовнішньої каналізації, запірної та регулюючої арматури, обладнання для монтажу відповідного Державного стандарту, до матеріалів та обладнання каналізаційних мереж.

З метою визначення ефективності організації постачання та оптимальності вибору постачальників матеріалів та обладнання для виробництва монтажу та ремонтних робіт каналізаційних мереж ТОВ «Комсіті» проведемо їх порівняльний аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняльні характеристики постачальників матеріалів та обладнання ТОВ «Комсіті»

Параметри оцінки	Постачальник		
	ТОВ «Сантехбудпласт»	ТОВ «ТехМет-Снаб»	ТОВ «Полімеркомфорт»
Місцезнаходження	м. Дніпро	м. Дніпро	м. Харків
Умови доставки	За рахунок постачальника	За власний рахунок	За рахунок постачальника / за власний рахунок
Широта асортименту	широкий	середній	широкий
Якість матеріалів та обладнання	високе	високе	середнє
Наявність на момент заявки	95%	75%	80%
Надійність постачальника	98%	78%	90%
Умови оплати	Попередня оплата	Попередня оплата	Попередня оплата
Стимулювання продажів	Знижка 5% на кожне п'яте замовлення	Знижка за обсяг замовлення	
Терміни поставки	4	7	2
Рівень цін	Середній	Середній	Високий
Частка поставок у загальному обсязі	55%	28%	17%

Джерело: складено автором за [31]

Частка постачання ТОВ «Сантехбудпласт» становить близько 55%. До постачальників ТОВ «Комсіті» також входять:

- ТОВ «ТехМет-Снаб» (м. Дніпро) – 28% постачання;
- ТОВ «Полімеркомфорт» (м. Харків) – 17% постачання.

Таким чином, ТОВ «Сантехбудпласт» здійснює поставку 55% матеріалів та обладнання для проведення ремонтних робіт, має широкий асортимент продукції, 95% гарантію наявності матеріалів та обладнання на момент заявки, характеризується найбільш високим ступенем надійності в частині виконання зобов'язань за договорами. поставок та наявністю знижки в 5% на кожне п'яте замовлення.

При цьому ТОВ «ТехМет-Снаб» поступається провідному постачальнику за широтою асортименту продукції та гарантією її наявності при направленні замовлення, організує постачання тривалістю в 7 днів виключно за рахунок замовника, проте відрізняється високою якістю матеріалів та обладнання та можливістю надання знижок оформлення замовлення на суму більше 50000 грн.

ТОВ «Полімеркомфорт», на відміну від ТОВ «Сантехбудпласт» та ТОВ «ТехМет-Снаб», здійснює поставки як за власний рахунок, так за рахунок постачальника, характеризується широким асортиментом продукції, достатнім рівнем ймовірності наявності необхідних матеріалів та обладнання на момент подання заявки та високим ступенем надійності, а також найкоротшим терміном постачання у зв'язку з місцем розташування (м. Дніпро).

Однак значущими недоліками при співпраці з цією компанією є високий рівень цін щодо інших постачальників та відсутність засобів стимулювання продажів, у зв'язку з чим договір на постачання ТОВ «Комсіті» з ТОВ «Полімеркомфорт» полягає, як правило, в умовах обґрунтованої виробничої необхідності постачання в найкоротші терміни.

Таким чином, ТОВ «Комсіті» здійснює співпрацю з трьома ключовими постачальниками: ТОВ «Сантехбудпласт» (провідний постачальник

матеріалів та обладнання для виробництва монтажу та ремонту систем водовідведення), ТОВ «ТехМетСнаб» та ТОВ «Полімеркомфорт».

Подібна організація роботи з постачальниками на комунальному підприємстві дозволяє знизити ризики несвочасного постачання товару, його низької якості або невідповідності споживчих характеристик рівню цін. Дані аспекти зумовлюють підвищений ступінь відповідальності постачальників, що, як правило, забезпечує гарантію взаємовигідного співробітництва у довгостроковій перспективі, проте при цьому необхідно враховувати формування суттєвого ризику – збільшення залежності процесу надання послуг та рівня цін на них у ТОВ «Комсіті» від цінової політики та дисципліни постачальників. Проведемо оцінку конкурентної сили ТОВ «Комсіті» та його конкурентів відповідно до базових факторів конкурентоспроможності комплексу маркетингу 4Р, застосовуючи 4-бальну шкалу при оцінці характеристик компаній-конкурентів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентної сили ТОВ «Комсіті» та його основних конкурентів на території Новомосковського району

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Комсіті»	КП «Комунальна служба»	КП «Новомосковськ водоканал»
Послуга			
Асортимент послуг	3	3	4
Якість	3	3	4
Терміни надання	3	4	3
Кваліфікація персоналу	2	3	4
Всього	11	13	15
Середнє	2,75	3,25	3,75
Ціна			
Рівень	3	3	3
Умови розрахунків	3	3	3
Цінова політика	3	3	4
Термін сплати	3	3	3
Всього	12	12	13
Середнє	3	3	3,23

Продовження табл. 2.6

Збут			
Доля ринку	2	4	3
Рівень організації збуту	3	2	4
Період обробки заявок	3	4	3
Всього	8	10	10
Середнє	2,67	3,33	3,33
Просування			
Стимулювання збуту	3	3	4
Реклама	2	4	3
Зв'язки з громадкістю	3	3	4
Всього	8	10	11
Середнє	2,67	3,33	3,67

Джерело: сформовано автором за [31]

ТОВ «Комсіті» за ключовими факторами конкурентоспроможності суттєво поступається основним конкурентам. З викладеного вище сформуємо загальну оцінку діяльності ТОВ «Комсіті» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Комсіті»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід функціонування над ринком послуг ЖКГ; 2. Оптимальне співвідношення «ціна-якість-термін»	1. Висока плинність кадрів; 2. Значний коефіцієнт аварійності щодо показників конкурентів
Можливості	Загрози
1. Збільшення частки ринку; 2. Поліпшення якості послуг та вдосконалення виробничого процесу за рахунок модернізації матеріально-технічної бази	1. Зниження кількості споживачів внаслідок ефективної організації збуту конкурентами; 2. Підвищення якості послуг конкурентів внаслідок вдосконалення ними технологій очищення стічних вод

Джерело: сформовано автором

Підсумкова матриця SWOT-аналізу факторів, що впливають на ефективність функціонування ТОВ «Комсіті», представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу чинників, які впливають на ефективність функціонування ТОВ «Комсіті»

Елементи SWOT-матриці	Можливості	Загрози
1. Багаторічний досвід функціонування на ринку послуг ЖКГ; 2. Оптимальне співвідношення «ціноякість-термін»	Сила та можливості 1. Підвищення обсягу наданих послуг за допомогою покращення якості та скорочення терміну виконуваних робіт; 2. залучення нових клієнтів з метою збільшення частки ринку за рахунок формування іміджу досвідченого учасника ринку послуг ЖКГ виробника.	Сила та загрози 1. Нарощування конкурентних переваг формування іміджу досвідченого учасника ринку послуг ЖКГ виробника; 2. Підвищення конкурентоспроможності послуг внаслідок покращення якості та скорочення терміну виконуваних робіт.
Слабкі сторони 1. Висока плинність та низька кваліфікація кадрів; 2. Значний коефіцієнт аварійності щодо показників конкурентів	Слабкість та можливості 1. Зниження коефіцієнта аварійності за рахунок удосконалення виробничого процесу та модернізації матеріально-технічної бази; 2. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу за рахунок коштів, одержуваних при збільшенні обсягу реалізації (виручки) підприємства.	Слабкість та загрози 1. Скорочення кількості споживачів внаслідок високих показників аварійності систем водовідведення, що, зокрема, обумовлено старінням матеріально-технічної бази та низькою кваліфікацією персоналу; 2. Зниження обсягу реалізації внаслідок недостатньої кваліфікації персоналу та неефективної організації збуту на підприємстві.

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 2

За результатами другого розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Аналізований період 2020-2022 рр. характеризується для ТОВ «Комсіті» тенденцією скорочення основних економічних показників діяльності (виручки, валового та чистого прибутку), зростанням управлінських та комерційних витрат, витрат на гривню виручки, а також зниженням ефективності використання ресурсів підприємства, що підтверджується зменшенням значень коефіцієнтів фондівіддачі та оборотності оборотних активів, а також продуктивності праці персоналу підприємства.

2. Аналіз макросередовища підприємства показав, що найбільш значущими факторами, які істотно впливають на ефективність діяльності ТОВ «Комсіті», є соціальні чинники (дефіцит кваліфікованих кадрів, виражений, найчастіше, незадовільною якістю послуг, що надаються, низькою продуктивністю праці персоналу, порушенням комунікацій з мікросередовищем організації і т. д. (« - »)), а також економічні фактори (інвестиційна привабливість галузі ЖКГ, що обґрунтовано постійністю попиту на послуги ЖКГ, стабільністю платежів із сталою тенденцією їх зростання, можливістю збільшення суми виручки за рахунок впровадження технологій ресурсозбереження («+»)).

3. ТОВ «Комсіті» здійснює співпрацю з трьома ключовими постачальниками: ТОВ «Сантехбудпласт» (провідний постачальник матеріалів та обладнання для виробництва монтажу та ремонту систем водовідведення), ТОВ «ТехМет-Снаб» та ТОВ «Полімеркомфорт». Подібна організація роботи з постачальниками на підприємстві дозволяє знизити ризики несвоєчасного постачання товару, його низької якості або невідповідності споживчих характеристик рівню цін.

Дані аспекти зумовлюють підвищений ступінь відповідальності постачальників, що, як правило, забезпечує гарантію взаємовигідного

співробітництва у довгостроковій перспективі, проте при цьому необхідно враховувати формування суттєвого ризику – збільшення залежності процесу надання послуг та рівня цін на них у ТОВ «Комсіті» від цінової політики та дисципліни постачальників.

4. У підсумковій матриці SWOT-аналізу в полі «Слабкість та загрози» знайшли відображення такі положення, як скорочення кількості споживачів внаслідок високих показників аварійності систем водовідведення, що, зокрема, обумовлено старінням матеріально-технічної бази та високими показниками плинності кадрів, а також зниженням обсягу реалізації внаслідок неефективної організації збуту для підприємства. У сукупності наведені факти досить обґрунтовують доцільність розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ТОВ «Комсіті».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «КОМСІТІ»

3.1 Заходи щодо підвищення ефективності функціонування комунального підприємства

У підсумковій матриці SWOT-аналізу в полі «Слабкість та загрози» зазначено скорочення кількості споживачів внаслідок високих показників аварійності систем комунального забезпечення Новомосковського району, що, зокрема, обумовлено старінням матеріально-технічної бази та високими показниками плинності кадрів, а також зниженням обсягу реалізації внаслідок неефективної організації збуту для комунального підприємства.

Слід зазначити, що така істотна проблема, як старіння матеріально-технічної бази, характерна в цілому для галузі ЖКГ України, може бути вирішена такими способами:

1. Інвестування підприємств житлово-комунального господарства за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування.

2. Своєчасність амортизаційних відрахувань, що можливо забезпечити у вигляді ефективної організації збору платежів надані послуги. У цьому напрямі одним із ключових пунктів реалізації цього напрямку є запровадження системи прямих договорів при наданні комунальних послуг, що виключає посередників із системи розрахунків за комунальні послуги та розширює повноваження підприємств ЖКГ у питанні прав ресурсопостачальних компаній на відшкодування заборгованостей із споживачів безпосередньо, що, безумовно, скорочує період наявності у них дебіторської заборгованості [8].

Таким чином, ТОВ «Комсіті» доцільно сконцентрувати ресурси на підвищенні ефективності функціонування та вдосконаленні внутрішніх процесів, зокрема, збільшенні обсягу реалізації за рахунок покращення

організації маркетингу на підприємстві, процесу збуту, підвищення лояльності персоналу та споживачів.

У зв'язку із значним зносом існуючих екскаваторів виникає загроза неможливості завершення ліквідації аварійних ситуацій – відновлення благоустрою на водопровідних та каналізаційних мережах. Відсутність відновлення благоустрою на проїзних частинах може викликати аварії автомобільної техніки.

Виконання даного заходу здійснюється як для забезпечення надійного та безперебійного водопостачання абонентів міста, так і для уникнення аварій. Також за рахунок відновлення стану благоустрою на дорогах та заїздах буде досягнуто позитивного соціального ефекту за рахунок зменшення кількості скарг мешканців та підвищення довіри мешканців до роботи підприємства в цілому.

Таблиця 3.1 – Придбання автотранспортних засобів спеціального призначення, з ПДВ

№ з/п	Найменування	Кількість	Ціна, тис. грн	Сума, тис. грн
1	Екскаватор-навантажувач Bobcat B780	2	2800,00	5600,00
2	АСАМ-22 аварійна служба	2	1950,00	3900,00
3	Комбінована каналопромивочна машина Witerna 8000 на базі шасі Ford Truck 1833 DC	1	8750,00	8750,00
4	Renault Dokker (67P) для відділу збуту	2	625,80	1251,60
	Разом			19501,60

Джерело: сформовано автором

Другим із ефективних методів вирішення поставленого завдання, на думку автора кваліфікаційної роботи, є проектування та впровадження у діяльність ТОВ «Комсіті» системи маркетингу. Запропонована система маркетингу включає дві підсистеми: інформаційна підсистема та система комплексу маркетингу.

Інформаційна підсистема – сукупність трудових ресурсів, обладнання, методик та технологій збору, зберігання, переробки та передачі інформації про стан ринку послуг ЖКГ, отриманої з внутрішніх та зовнішніх джерел, необхідну керівництву та спеціалістам підприємства для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Інформаційна підсистема маркетингу включає 4 ключові блоки:

– блок внутрішньої звітності – містить показники збуту, дані про цінову політику підприємства, запаси, дебіторську та кредиторську заборгованості; забезпечує можливість виявлення перспективних напрямів діяльності та основних проблемних аспектів;

– блок маркетингового спостереження – включає постійне акумулювання інформації про характер кон'юнктури ринку: його галузеву специфіку, рівень розвитку конкуренції, структуру, зміни; необхідний розробки та оптимізації планів маркетингу (зокрема. збуту);

– блок маркетингових досліджень – заснований на результатах періодично проведеної оцінки кон'юнктури ринку з конкретного питання (структура цільового ринку; характер маркетингових каналів; діяльність конкурентів; специфіка факторів макросередовища компанії);

– блок маркетингових інструментів – комплекс методичних підходів, необхідних для аналізу та інтерпретації внутрішньої та зовнішньої інформації.

Наведемо інформаційну підсистему маркетингу ТОВ «Комсіті», застосовуючи принципи системного підходу.

Так, на вході інформаційної підсистеми маркетингу акумулюються дані із зовнішніх та внутрішніх джерел (результати маркетингових спостережень

та досліджень, внутрішня звітність), які, проходячи певні стадії систематизації, обробки та передачі користувачам, перетворюються на необхідну для компанії інформацію, що надалі застосовується в підсистемі комплексу маркетингу.

Підсистема комплексу маркетингу – комплекс чинників маркетингу, необхідні визначення відповідної реакції цільового ринку України і щодо яких підприємство має можливість контролю.

Комплекс маркетингу підприємств сфери ЖКГ включає 4 базові елементи:

1. Житлово-комунальні послуги (товар), якість яких має життєво важливе значення для населення, обумовлене необхідністю їх щоденного споживання та відсутністю можливості заміни на домашню працю, послуги інших організацій, імпорту з інших територій.

При проектуванні системи маркетингу на підприємстві доцільно враховувати, що послуги підприємств ЖКГ характеризуються певною специфікою:

- незамінність, унікальність послуги, що не дозволяють споживачам відмовитись або скоротити обсяги споживання за зміни рівня цін на них;
- безперебійність поставок, можливість споживання у разі виникнення першої необхідності;
- задоволення базових потреб населення задля досягнення оптимального рівня якості життя.

У комплексі наведені специфічні риси житлово-комунальних послуг визначають для компаній галузі ЖКГ необхідність забезпечення можливості надання даних послуг у повному обсязі за дотримання вимог до показників якості, що залежать, як правило, від таких факторів (рис. 3.1).

Невід'ємною умовою досягнення задоволеності споживачів є співвідношення рівня якості послуг ЖКГ за їх ціною.

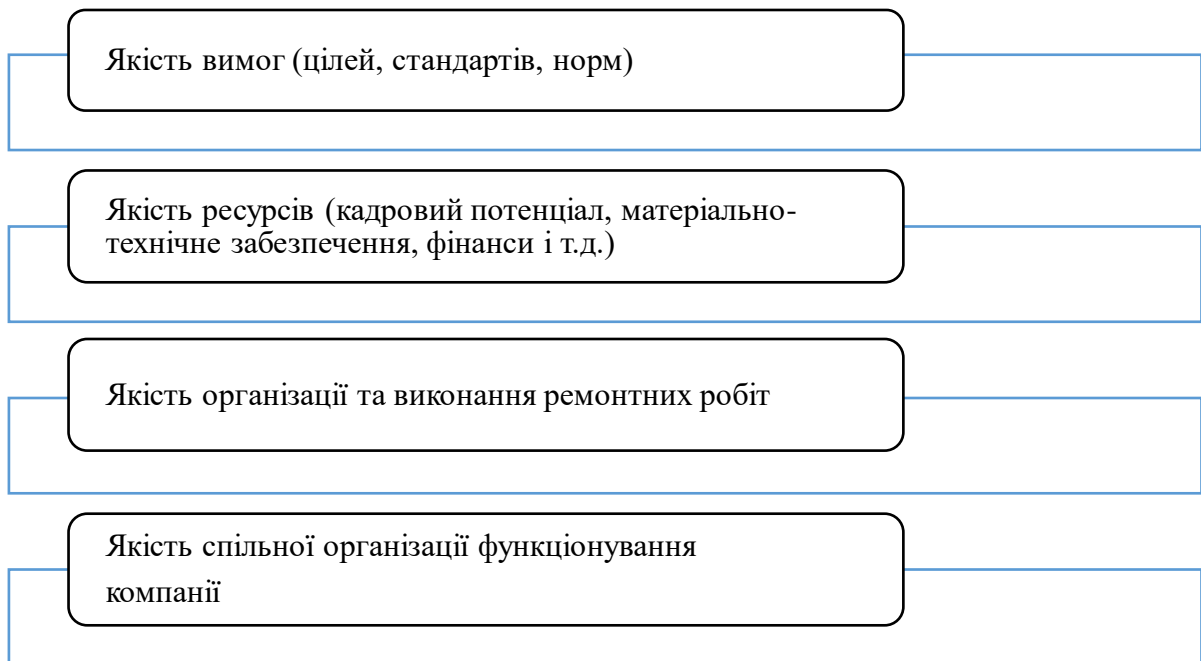


Рисунок 3.1 – Фактори, що мають значний вплив на якість житлово-комунальних послуг

Джерело: сформовано автором

2. Ціна – грошовий вираз вартості послуг ЖКГ, сума якого визначається обсягом необхідних для відшкодування витрат на виробництво та надання послуги. У сфері житлово-комунального господарства рівень ціни послуги встановлюється виходячи з прийнятих тарифів – систематизованих цінових ставок за надані послуги. Комплекс положень політики ціноутворення та регулювання тарифів у ЖКГ є одним із ключових елементів загальної цінової політики України, відображаючи специфіку функціонування підприємств даної галузі в період її реформування та високої динаміки ринкових відносин.

Провідними завданнями сучасної системи формування цін на житлово-комунальні послуги в Україні є:

– визначення суми витрат на надання комунальних послуг, втрат, що не додають вартості послуги, детальний облік витрат, забезпечення оптимальності тарифів;

Слід зазначити, що методика ціноутворення та тарифна політика має суттєве соціальне значення, вирішуючи завдання оплати житлово-комунальних послуг населенням з урахуванням співвідношення витрат на оплату послуг ЖКГ до суми сукупного сімейного доходу за рахунок надання житлових субсидій певним групам споживачів.

3. Просування (стимулювання збуту) – у випадку є реалізацію комплексу заходів, вкладених у збільшення обсягу продажів у короткостроковому періоді. Як правило, виділяють три базові напрями: стимулювання персоналу компанії, стимулювання споживачів та стимулювання торгових посередників.

Однак необхідно враховувати, що на ринку послуг, до якого належить сфера ЖКГ, стимулювання збуту відрізняється певними специфічними рисами: орієнтація на підвищення попиту на послуги підприємства, загальна інтенсифікація їх надання, збільшення обсягів продажу, обмеження методів просування внаслідок нематеріального характеру житлово-комунальних послуг, відсутність можливості їх зберігання.

Як показує практика, над ринком послуг стимулювання збуту полягає в використанні цінових і нецінових методів мотивації споживачів. Щодо сфери ЖКГ, істотною умовою стимулювання збуту, крім укладання прямих договорів на надання послуг з фізичними та юридичними особами та запровадження спеціальних умов (програма знижок, кешбек тощо), є отримання державних замовлень – доручень підприємству ЖКГ виконання комплексу робіт, спрямованих задоволення потреб населення та оплачуваних із коштів бюджету або позабюджетного фонду.

Характерні ознаки державного замовлення включають:

- забезпечення коштів місцевих бюджетів або позабюджетних фондів місцевих утворень;
- спрямованість наданих послуг, що полягає у задоволенні потреб населення у створенні нормальних умов життєдіяльності та праці;

– специфіка правової природи замовлення – доручення на виконання робіт з надання послуг ЖКГ від муніципальної освіти (його органів влади), а не від приватних осіб.

Поряд з іншими суб'єктами цивільного права, місцеві організації мають альтернативу при визначенні партнерів для укладання угод та розміщення замовлень, у зв'язку з чим підвищується актуальність проблеми розвитку маркетингової діяльності підприємств сфери ЖКГ, зокрема стимулювання збуту та розвитку каналів поширення.

4. Канали поширення – сукупність методів збуту товару компанії, елементів логістичної системи, дистрибуції, мерчендайзингу і т. д. Організація функціонування каналів збуту включає планування довжини та широти збутового каналу, типу посередників, методи мотивації учасників каналу та способи контролю та координації їх діяльності.

Доцільно зазначити, що поряд із застосуванням загальноприйнятих підходів до формування каналів збуту, на ринку послуг ЖКГ широко поширений метод конкурсного розміщення муніципального замовлення – законодавчо встановлений алгоритм дій, згідно з яким вибір постачальника послуг для задоволення потреб здійснюється з переліку претендентів на підставі максимальної відповідності пропонованих умов постачання попередньо публічно представлених параметрів.

При цьому незалежно від виду послуг при формуванні державного (місцевого) замовлення необхідно забезпечити виконання низки загальних правил:

- базою для визначення обсягу замовлення є виключно обґрунтований рівень потреб;
- обов'язковість обліку величини реального фінансування;
- достатність обсягу замовлення для забезпечення зацікавленості постачальника у наданні пільгових умов укладання контракту поряд з доступністю умов угоди для досить широкого кола постачальників-конкурентів.

На погляд автора кваліфікаційної роботи, представлений комплекс маркетингу доцільно доповнити п'ятим елементом – персоналом, оскільки актуальність проблеми забезпечення процесу надання комунальних послуг кваліфікованими фахівцями на сьогоднішній день є досить високою.

Для вирішення цього завдання, всі працівники підприємств сфери ЖКГ зобов'язані пройти атестацію у вигляді складання кваліфікаційних іспитів, у зв'язку з чим, з погляду, в межах впровадження у діяльність ТОВ «Комсіті» системи маркетингу доцільно організувати навчання керівного складу.

Ефективність маркетингової діяльності сучасних підприємств, поряд з розвитком представлених вище елементів комплексу маркетингу, перебуває у суттєвій залежності від факту застосування та результативності маркетингових комунікацій. До найпоширеніших інструментів маркетингових комунікацій, зазвичай, відносять рекламу, директ-маркетинг (прямі комунікації), PR-діяльність, паблісити тощо. буд.

Викладене вище, з погляду, дозволяє розробити варіант системи маркетингу, запропонований до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Комсіті» з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, результатами реалізації цього заходу стане загальне збільшення ефективності діяльності компанії на підставі конкретизації запитів споживачів, прискорення реакції на зміни середовища функціонування підприємства, розширення ринкового сегмента за рахунок застосування інструментів стимулювання збуту, а також покращення умов праці та підвищення лояльності персоналу і, як наслідок – підвищення якості комунальних послуг.

Проектування та організація функціонування запропонованої системи маркетингу визначає доцільність застосування спеціальних засобів збору маркетингової інформації, що забезпечить оперативність її систематизації та опрацювання, а також можливість зниження трудомісткості процесу підготовки аналітичних звітів про результати діяльності ТОВ «Комсіті».

Одним із методів вирішення зазначеної задачі на сьогоднішній день є придбання та практичне застосування професійних програмних продуктів. Так, для використання у ТОВ «Комсіті» пропонується інформаційна аналітична система Marketing Analytic, призначена для організації управління маркетингом та збутом на всіх рівнях функціонування (стратегічний, тактичний та оперативний) (рис. 3.3).

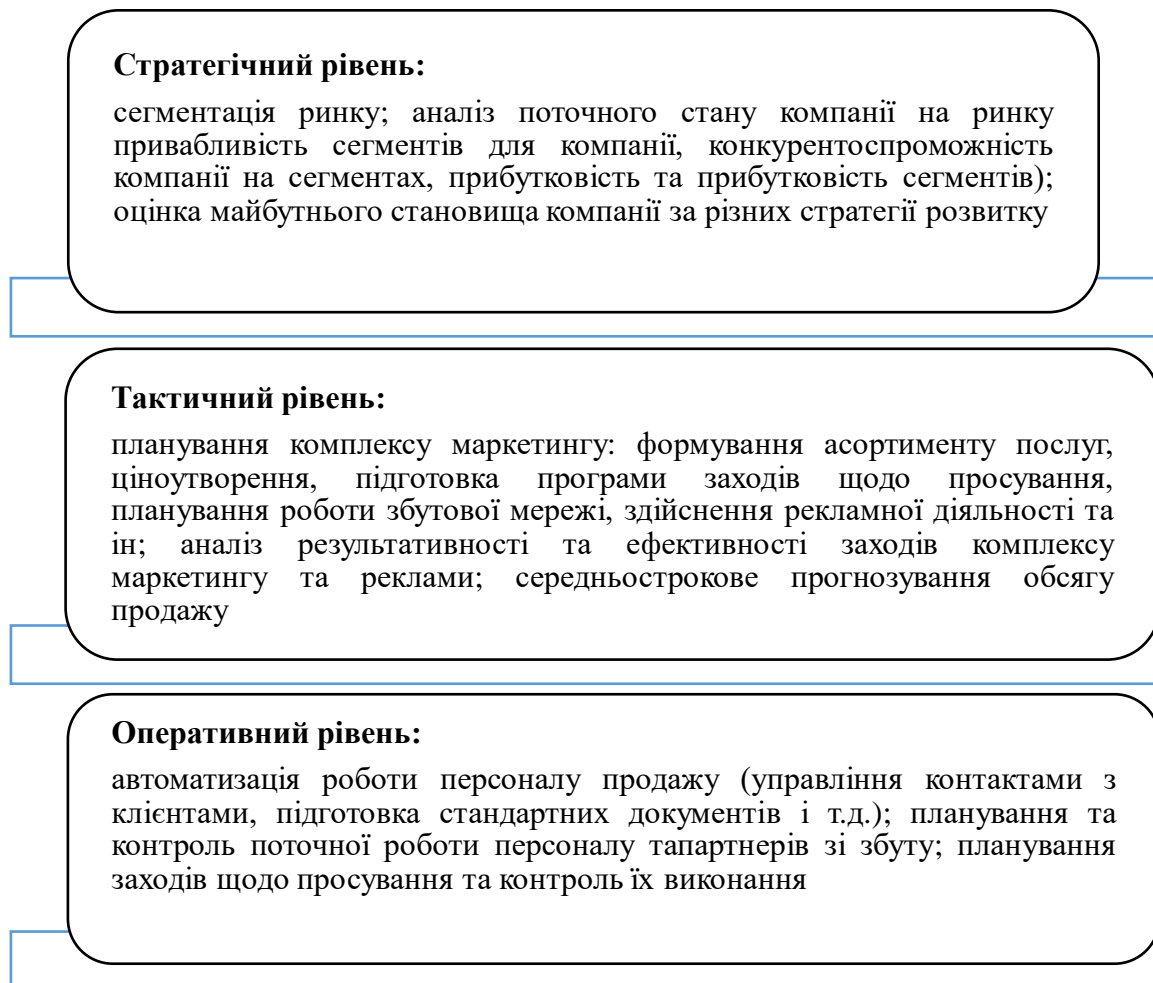


Рисунок 3.3 – Завдання інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic за рівнями управління

Джерело: сформовано автором

Комплекс функціональних можливостей, що пропонується до придбання та впровадження інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic, представлений на рис. 3.4.

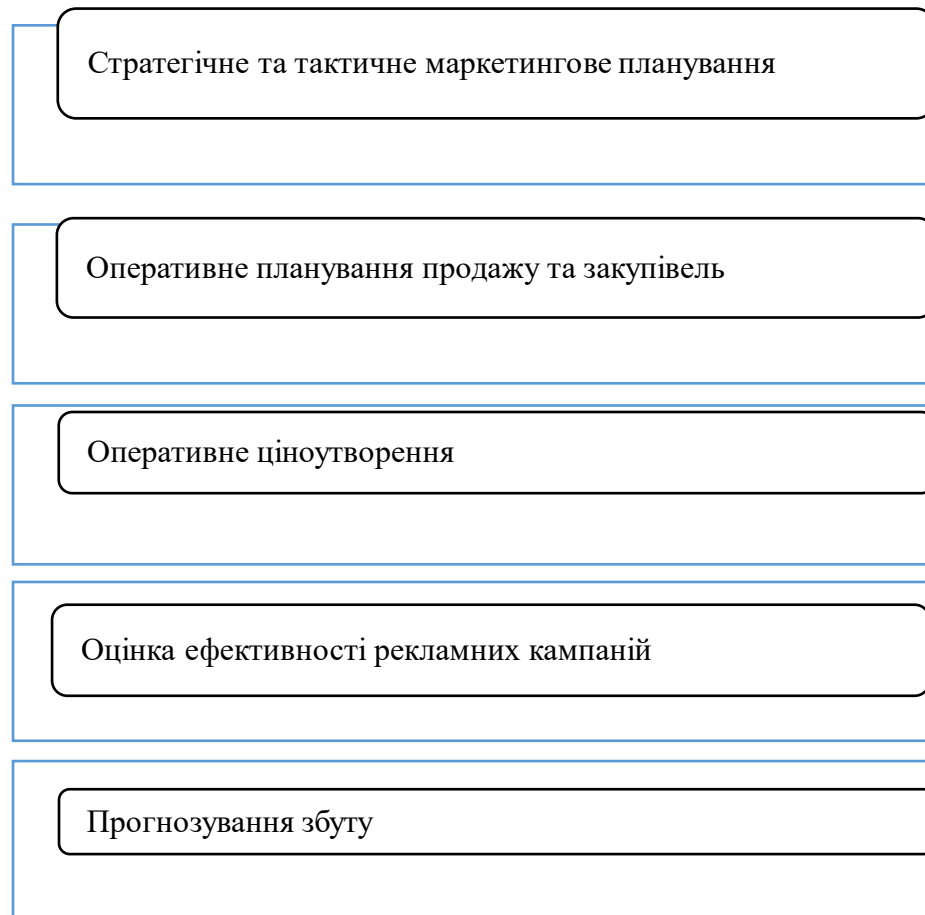


Рисунок 3.4 – Функціональні можливості інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic

Джерело: сформовано автором

Таким чином, застосування інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic має значення важливого етапу в процесі формування корпоративної інформаційної системи обліку та аналізу маркетингової інформації, що сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу та визначає можливість підвищення ефективності функціонування комунального підприємства в цілому.

3.2 Оцінка економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів

Оновлення парку спецтехніки, придбання екскаватора-навантажувача Bobcat B780 – основні технологічні, будівельні та архітектурно-планувальні

вирішення – даним заходом передбачено придбання двох екскаваторів-навантажувачів Bobcat B780.

Можливі терміни – 4 квартал 2023 року.

Основні положення з організації будівництва – роботи за допомогою екскаватора-навантажувача будуть проводитися роботи на існуючих мережах м. Новомосковська, які введені в експлуатацію.

Розрахункова вартість придбання обладнання, яка визначається за укрупненими показниками або за аналогами – вартість, яка закладається в Інвестиційну програму – 2800 тис.грн. з ПДВ за одну одиницю техніки.

Завдання на проектування – зниження аварійності водопостачання, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, забезпечення надійного водопостачання мешканців міста [12].

Обґрунтування ефективності інвестицій – економія за повний рік складе 252 тис.грн.

Визначення економічного ефекту та строку окупності заходу

Розрахунок визначення економічного ефекту

У зв'язку із фізичним зносом екскаваторів типу EO2621 та виходом його з ладу у 2020 році, який використовується при ліквідації аварійних ситуацій та який здійснив виконання робіт протягом 70 (мотогодин) мг/рік, заплановано проведення його заміни на аналог – Bobcat B780.

Розрахунок економічного ефекту проводиться по економії коштів, які необхідно оплатити за прокат обладнання з оператором для виконання робіт. Згідно вартості робіт шляхово-ремонтно-будівельного підприємства вартість роботи однієї маш/години аналогічного обладнання складає приблизно 0,7 тис.грн (з ПДВ). З досвіду роботи підприємства в рік кількість днів на протяжні яких здійснюються земляні роботи – 30 днів, 6 годин в день.

Відповідно, економія в рік складе:

$0,7 \text{ тис. грн. з ПДВ} * 30 \text{ днів} * 6 \text{ год} = 126 \text{ тис.грн.}$

на двох одиницях техніки 252 тис.грн

Термін окупності реалізації даного заходу:

$3900/252 = 15,5$ років або 185 місяців.

Придбання АСАМ-22 аварійної служби. Вихідні положення, в яких відображається технічна можливість та економічна доцільність нового будівництва або реконструкції, розширення, технічного переоснащення об'єктів виробничого призначення – автомобілі аварійної служби в кількості 2 шт. закріплені за черговими бригадами Аварійно-диспетчерського відділу та працюють в цілодобовому режимі – 24 год на добу.

Дані бригади обслуговують як мережі водопостачання, так і мережі водовідведення. У зв'язку із значним зносом існуючого вантажо-пасажирського автомобільного транспорту виникає загроза неможливості вчасної локалізувати або ліквідувати незначні аварійні ситуації у денні та нічні години на водопровідних мережах. Виконання даного заходу здійснюється для забезпечення надійного та безперебійного водопостачання абонентів міста [35].

Також за рахунок усунення аварійності даної мережі буде досягнуто зниження негативного впливу на навколишнє середовище, та досягнуто позитивного соціального ефекту за рахунок зменшення кількості скарг мешканців та підвищення довіри мешканців до роботи підприємства в цілому.

Обґрунтування проектної потужності об'єкта, передбачуваного асортименту продукції, яка запланована до випуску, а також міркування щодо її збуту – не передбачено зміни потужності існуючого об'єкта. На ТОВ «Комсіті» працює 2 аварійні машини (для перевезення працівників) ГАЗ 33307, ГАЗ 34301 1992 та 1994 року випуску, з загальним рівнем зношеності 100%.

Техніко-економічні показники – місце реконструкції: водопровідні мережі м. Новомосковськ. Вантажопасажирський автомобіль на 7 осіб вантажопідйомністю до 1,3 т. в кількості 2 одиниці. Загальна вартість автомобіля – 1950 тис.грн. з ПДВ. Вартість, яка закладається в Інвестиційну програму на 2023 рік – 3900 тис.грн. з ПДВ.

Завдання на проектування – зниження аварійності водопостачання, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, забезпечення надійного водопостачання мешканців міста.

Обґрунтування ефективності інвестицій – економія за повний рік складе 546тис.грн.

Визначення економічного ефекту та строку окупності заходу

У зв'язку із фізичним зносом вантажних автомобілів ГАЗ 33307, ГАЗ 34301, які обслуговують чергові бригади аварійно-диспетчерського відділу та які здійснив виїзд близько 20000 км/рік кожний, заплановано проведення їх заміни на аналог – АСАМ-22.

Витрата пального автомобілів типу ГАЗ 33307, 34301 (існуючі) становить 24,6л/100 км (газ).

Витрата пального автомобіля типу АСАМ-22 (на який здійснюється заміна) в умовах міського циклу становить 7,5 л/100 км (дизель).

Ціна дизельного пального становить 50 грн без ПДВ, ціна зрідженого газу – 25 грн без ПДВ.

Розрахунок економічного ефекту проводиться по економії пального та витрат на технічне обслуговування. Економії від зменшення затрат на закупівлю автомобільних шин не очікується. При проведенні закупівлі підприємство тендерною документацією передбачить витрати на технічне обслуговування та ремонт на протязі планового періоду за рахунок постачальника даної автомобільної техніки [44, 45].

Витрати на паливо ГАЗ 33307, ГАЗ 34301 = $20000 * 2 * 0,246 * 25 = 246000$ грн

Витрати на паливо АСАМ-22 = $20000 * 2 * 0,075 * 50 = 150000$ грн

Технічне обслуговування автомобілів ГАЗ 33307, ГАЗ 34301 в середньому на рік 30000 на кожний.

Загальний річний економічний ефект складе = $157440 - 246000 + 150000 * 2 = 546000$ грн

Термін окупності реалізації даного заходу = $3900 / 546 = 7$ років

Придбання комбінованої каналопромивочної машини Witerna 8000 на базі шасі Ford Truck 1833 DC

Комплектація аварійних автомобілів каналопромивними установками ТОВ «Комсіті» – 2 одиниці:

– комбінована каналопромивочна машина Ford Cargo (2019 року випуску);

– каналопромивочна машина МАЗ (2007 року випуску).

Основні технологічні, будівельні та архітектурно-планувальні вирішення – даним заходом передбачено придбання комбінованої каналопромивочної машини Witerna 8000 на базі шасі Ford Truck 1833 DC вартість 8750,00 тис.грн з ПДВ.

Каналопромивна установка Witerna 8000 на базі шасі Ford Truck 1833 DC дасть змогу:

– швидко та оперативно усувати забруднення і засмічення на каналізаційних мережах, працюючи в тому числі і при низьких температурах,

– проводити з високою ефективністю профілактичні роботи з гідродинамічної промивки каналізаційних мереж,

– ефективно усувати засмічення в трубах складної конфігурації, безпечно використовувати для навколишнього середовища і для самих труб (не ушкоджуються навіть пластикові трубопроводи) [21].

1) Для гідродинамічного прочищення каналізаційних мереж в ТОВ «Комсіті» застосовується спеціальна гідродинамічна установка марки – МАЗ 2007 року випуску.

Витрата дизпалива цих автомобілів на 1 робочий день складає – 40 л.

Витрата дизпалива на рік складає: $40 \times 365 = 14\,600$ л., де 40 – кількість дизпалива за 1 день роботи, л.

У грошовому еквіваленті це буде складати за рік:

$14600 \times 50 = 730000$, грн., де 50 – вартість дизпалива, грн.

2) При роботі запропонованих каналопромивних установок високого тиску витрата палива марки А-92 за 1 робочий день складає – 10 л.

Витрата палива на рік складає: $10 \cdot 365 = 3650$ л.

У грошовому еквіваленті це буде складати за рік:

$3650 \cdot 53 = 193,5$ тис. грн., де 53 грн. – вартість палива марки А-92.

Розрахунок економічного ефекту проводиться по економії пального та витрат на технічне обслуговування. Економії від зменшення затрат на закупівлю автомобільних шин не очікується. При проведенні закупівлі підприємство тендерною документацією передбачить витрати на технічне обслуговування та ремонт на протязі планового періоду за рахунок постачальника даної автомобільної техніки.

Технічне обслуговування каналопромивочної машини МАЗ в середньому на рік 30000 грн.

Загальний річний економічний ефект складе = $730000 - 193500 + 30000 = 566500$ грн

Термін окупності реалізації даного заходу = $8750 / 566,5 = 15$ років.

RenaultDokker (67P) для відділу збуту

Для оптимізації роботи відділу збуту (абонентського) відділу та підвищення продуктивності праці контролерів водного господарства планується придбати два транспортних засоби RenaultDokker (67P).

Витрата пального автомобіля типу RenaultDokker в умовах міського циклу становить 8 л/100 км (змішаний режим експлуатації), середній щоденний пробіг очікується – 20 км.

У грошовому еквіваленті витрати на паливо будуть складати за рік:

$(365 - 104 - 10) \cdot 20 \cdot 2 \cdot 8 / 100 \cdot 53 = 42500$ грн.

де 53 грн. – вартість палива марки А-92.

365-104-10 – кількість робочих днів.

Фонд оплати праці разом з ЄСВ водія автомобіля за рік складає:

$(100\% + 22\%) \cdot 13953$ (середня заробітна плата у 2022 р.

ТОВ «Комсіті») $\cdot 12$ місяців = 204272 грн.

Річні витрати на експлуатацію двох Renault Dokker складуть:

$42500 + 204272 \cdot 2 = 451004$ грн.

Придбання транспортних засобів у відділ збуту призведе по підвищення продуктивності праці персоналу та оптимізації чисельності контролерів водного господарства.

Можливо очікувати економію чисельності контролерів водного господарства за рахунок прискорення обслуговування абонентів до 3 осіб.

Річна економія з заробітної плати з нарахуваннями складе = $(100\%+22\%)*13953$ (середня заробітна плата у 2022 р. ТОВ «Комсіті»)*12 місяців* 3 особи=612815,8 грн.

Загальний річний економічний ефект складе = $612815,8-451004=161800$ грн

Термін окупності реалізації даного заходу = $1251,6/161,800=8$ років.

Придбання запропонованої техніки дозволить значно економити паливно-мастильні матеріали, зменшувати витрати на придбання шин, витрати на запасні частини, мінімізація позапланових ремонтів, швидко та оперативно усувати забруднення і засмічення на каналізаційних мережах, працюючи в тому числі і при низьких температурах та оновити морально та фізично застарілий автотранспортний парк ТОВ «Комсіті».

Загальний ефект від придбання запропонованої техніки складе:

$252+546+566,5+161,8=1526,3$ тис.грн.

Впровадження інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic

Впровадження інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic, яка потрібна для організації функціонування запропонованої системи маркетингу у ТОВ «Комсіті», передбачає оплату послуг з введення в експлуатацію, підтримки експлуатації, навчання фахівців комунального підприємства роботи з програмним продуктом, доопрацювання та розвитку системи.

Так, вартість придбання інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic є сумою таких витрат:

- вартість програмного забезпечення Marketing Analytic – 117000 грн.;
- монтаж мережі - 37000 грн.;

– послуги з супроводу Marketing Analytic (витрати на витратні матеріали, ремонт і переустановку елементів, що вийшли з ладу в процесі експлуатації, навчання персоналу, встановлення оновлень в перший рік експлуатації програмного продукту) – 88 000 грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на придбання та встановлення Marketing Analytic

№ з/п	Витрати від запропонованого заходу	Сума витрат, тис.грн
1	Вартість програмного забезпечення Marketing Analytic	84,00
2	Монтаж мережі	21,0
3	Послуги з супроводу Marketing Analytic (витрати на витратні матеріали, ремонт та переустановку елементів, що вийшли з ладу в процесі експлуатації, навчання персоналу, встановлення оновлень у перший рік експлуатації програмного продукту)	112,0
	Всього	217,0

Джерело: сформовано автором

Згідно з даними табл. 3.2, загальна сума необхідних витрат з придбання та встановлення інформаційної аналітичної системи MarketingAnalytic складе 217,0 тис. грн. (здійснення заходу планується за рахунок прибутку підприємства). Визначимо, який вплив матимуть придбання та встановлення інформаційної аналітичної системи MarketingAnalytic на трудомісткість процесу прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності ТОВ «Комсіті» з прикладу підготовки зведеного звіту клієнтам підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати праці спеціаліста на підготовку зведеного звіту по клієнтам ТОВ «Комсіті» до та після впровадження інформаційної аналітичної системи MarketingAnalytic

Операція	Тривалість, хвилин		Динаміка, %
	до	після	
Пошук джерел та збирання необхідних даних	187	174	-7,4
Введення даних	256	256	-
Систематизація та обробка введеної інформації	456	432	-5,5
Розрахунок результативних показників	912	825	-10,6
Оформлення результатів та підготовка звітної документації	315	310	-1,6

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в результаті встановлення інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic на 5% знижується трудомісткість процесу ухвалення управлінських рішень у маркетинговій діяльності ТОВ «Комсіті».

Зробимо розрахунок показників економічної ефективності від запровадження інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic у процес прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності ТОВ «Комсіті», при цьому слід врахувати, що встановлення програмного продукту передбачається здійснити на робочі місця 5 фахівців підприємства (провідний спеціаліст абонентського відділу (введення інформації про заявки на надання послуг, що надійшли), головний інженер (підготовка зведених звітів про діяльність структурного підрозділу), заступник директора з експлуатації об'єктів інженерної інфраструктури (внесення інформації про скоєні факти надання послуг та виконання робіт за заявками, що надійшли), заступник директора з економічних питань (підготовка зведених даних про

наявні запаси, необхідність закупівлі матеріалів та обладнання, формування звітів про збутову діяльність компанії), головний бухгалтер (підготовка бухгалтерської звітності). Для розрахунку використовуємо дані, подані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності від встановлення інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic у ТОВ «Комсіті»

№ з/п	Показник	Значення
1	Очікуване зниження трудомісткості прийняття управлінських рішень, %	5,0
2	Чисельність ВП, осіб	49
3	Чисельність задіяних у заході працівників, осіб	5
4	Середньорічна заробітна плата персоналу, тис. грн.	168,92
5	Відсоток заробітної плати на обов'язкові соціальні внески, %	22
6	Умовно-постійні витрати за звітний період, тис.грн.	8095
7	Виручка за звітний період, тис. грн.	41588
8	Очікувана сума виручки, тис. грн.	43776
9	Витрати реалізації заходів, тис. грн.	217,0

Джерело: розраховано автором

З урахуванням певного у 5% зниження трудомісткості процесу прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності ТОВ «Комсіті» встановимо очікуване збільшення продуктивності праці працівників, задіяних у заходах, за формулою (3.1):

$$\Delta ПП = \frac{\downarrow ET * 100}{100 - \downarrow ET} \quad (3.1)$$

де, $\downarrow ET$ – зниження трудомісткості, %; $\Delta ПП$ – очікуваний приріст продуктивності праці задіяних у заході працівників.

Очікуваний приріст продуктивності праці задіяних у заході працівників

$$\text{складе: } \Delta\text{ПП} = \frac{5 \cdot 100}{100 - 5} = 5,26\%$$

Визначимо умовне вивільнення персоналу за формулою (3.2):

$$\Delta\text{Чек} = \frac{\downarrow\text{Чз} \cdot \Delta\text{ПП}}{100 + \Delta\text{ПП}}, \quad (3.2)$$

де, Чек. – умовне вивільнення персоналу; Чз – чисельність задіяних у заході працівників; $\Delta\text{ПП}$ – очікуваний приріст продуктивності праці задіяних у заході працівників.

Умовне вивільнення персоналу становитиме:

$$\Delta\text{Чек} = \frac{5 \cdot 5,26}{100 + 5,26} = 0,25$$

За формулою (3.3) розрахуємо очікуваний загальний приріст продуктивності праці персоналу ТОВ «Комсіті»:

$$\Delta\text{ПТзаг} = \frac{\text{Чек}}{\text{Чзаг} - \text{Чек}} \quad (3.3)$$

де, Чзаг – загальна чисельність персоналу; $\Delta\text{ПТзаг}$ – очікуваний загальний приріст продуктивності праці персоналу підприємства.

Загальний приріст продуктивності праці працівників підприємства складе:

$$\Delta\text{ПТзаг} = \frac{0,25}{49 - 0,25} = 0,51$$

Розрахунок умовного вивільнення персоналу дозволяє визначити економію основної заробітної плати за формулою (3.4):

$$E_{\text{осзп}} = Z_{\text{спр}} * \text{Чек} \quad (3.4)$$

де, $E_{\text{осзп}}$ – економія основної заробітної плати; $Z_{\text{спр}}$ — середньорічна заробітна плата працівників ТОВ «Комсіті».

Сума економії за статтею «Основна заробітна плата» складе: 42,23 тис грн.

З урахуванням отриманих даних визначимо економію коштів з оплати обов'язкових соціальних внесків $E_{\text{соц}}$: $42,23 * 1,3 = 54,9$ тис.грн.

Основною складовою економії коштів при впровадженні запропонованих заходів є скорочення суми умовно-постійних витрат (управлінських та комерційних витрат).

Розрахуємо цей показник за формулою (3.5):

$$E_{\text{умп}} = \left(\frac{y}{\text{Вир}_1} - \frac{y}{\text{Вир}_2} \right) * \text{Вир}_2 \quad (3.5)$$

де, $E_{\text{упр}}$ – економія умовно-постійних витрат; Y – умовно-постійні витрати (управлінські та комерційні витрати) підприємства; Вир_1 і Вир_2 – фактична та очікувана виручка відповідно.

Економія умовно-постійних витрат складе: 420,25 тис.грн.

Розрахунок загальної економії та річного економічного ефекту наведено в табл. 3.5.

Таким чином, проектування у ТОВ «Комсіті» та організація функціонування запропонованої системи маркетингу за рахунок придбання та введення в експлуатацію інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic, згідно з розрахунками, зумовить загальну економію коштів у сумі 475,15 тис. грн. та отримання річного економічного ефекту в 258,15 тис. грн., що визначає доцільність реалізації розроблених заходів.

Таблиця 3.5 – Визначення загальної економії від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності функціонування ТОВ «Комсіті»

№ з/п	Показник	Значення
1	Економія за статтею «Основна заробітна плата», тис.грн.	42,33
2	Економія з обов'язкових соціальних внесків, тис.грн.	12,67
3	Економія за умовно-постійними витратами, тис. грн	420,15
4	Разом (загальна економія = стор. 1 + стор. 2 + стор. 3)	475,15
5	Витрати реалізації заходів, тис. грн.	217
6	Разом (річний економічний ефект = стор. 4. - стор. 5):	258,15

Джерело: розраховано автором

Висновки до розділу 3

За результатами третього розділу кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Проаналізувавши ситуацію у ТОВ «Комсіті» в цілому, приходимо до висновку про необхідність оновлення майже всіх технологічних систем, та, враховуючи неможливість одночасної повної заміни всіх виробничих потужностей та мереж, запропоновано пріоритетну інвестиційну програму в межах ДПП, яка складається з комплексу окремих заходів.

2. У зв'язку із значним зносом існуючих екскаваторів виникає загроза неможливості завершення ліквідації аварійних ситуацій – відновлення благоустрою на водопровідних та каналізаційних мережах.

Відсутність відновлення благоустрою на проїзних частинах може викликати аварії автомобільної техніки. Виконання даного заходу здійснюється як для забезпечення надійного та безперебійного водопостачання абонентів міста, так і для уникнення аварій.

Також за рахунок відновлення стану благоустрою на дорогах та заїздах буде досягнуто позитивного соціального ефекту за рахунок зменшення

кількості скарг мешканців. Оновлення парку спецтехніки зумовить отримання річного економічного ефекту в розмірі 1250 тис. грн.

3. Розроблено варіант системи маркетингу, що пропонується до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Комсіті», внаслідок чого очікується загальне збільшення ефективності діяльності підприємства на підставі конкретизації запитів споживачів, прискорення реакції на зміни середовища функціонування компанії, розширення ринкового сегмента за рахунок застосування інструментів стимулювання збуту, а також покращення умов праці та підвищення лояльності персоналу.

4. Згідно з поданими розрахунками, проектування у ТОВ «Комсіті» та організація функціонування запропонованої системи маркетингу зумовить загальну економію коштів у сумі 475,15 тис. грн. та отримання річного економічного ефекту в розмірі 258,15 тис. грн., що визначає доцільність реалізації розроблених заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності категорії «ефективність», на підставі синтезу яких представлено авторське трактування значення досліджуваного поняття: «показник діяльності суб'єкта господарювання, що відображає ступінь реалізації ним заснованих на реальних потребах цілей за допомогою визначення співвідношення фактично отриманих результатів до вартості витрачених на їхнє досягнення ресурсів з урахуванням специфіки умов середовища функціонування»;

2. З метою оптимізації та покращення якості інформаційного забезпечення процесу визначення ступеня ефективності діяльності підприємств ЖКГ, а також забезпечення мінімізації ризику настання негативних наслідків через вплив умов внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблено класифікацію основних факторів, що істотно впливають на ефективність функціонування організацій ЖКГ;

3. Запропоновано варіант загального алгоритму оцінки ефективності функціонування організації сфери житлово-комунального господарства.

4. Проаналізовано діяльність комунального підприємства ТОВ «Комсіті» тенденцією скорочення основних економічних показників діяльності (виручки, валового та чистого прибутку), зростанням управлінських та комерційних витрат, витрат на карбованець виручки, а також зниженням ефективності використання ресурсів підприємства, що підтверджується зменшенням значень коефіцієнтів фондівіддачі та оборотності оборотних активів, а також продуктивності праці персоналу підприємства.

5. Аналіз макросередовища підприємства показав, що найбільш значущими факторами, які істотно впливають на ефективність діяльності ТОВ «Комсіті», є соціальні чинники (дефіцит кваліфікованих кадрів, виражений, найчастіше, незадовільною якістю послуг, що надаються,

низькою продуктивністю праці персоналу, порушенням комунікацій з мікросередовищем організації і т. д. (« - »)), а також економічні фактори (інвестиційна привабливість галузі ЖКГ, що обґрунтовано постійністю попиту на послуги ЖКГ, стабільністю платежів із сталою тенденцією їх зростання, можливістю збільшення суми виручки за рахунок впровадження технологій ресурсозбереження («+»)).

6. Діяча організація роботи з постачальниками на підприємстві дозволяє знизити ризики несвоєчасного постачання товару, його низької якості або невідповідності споживчих характеристик рівню цін. Дані аспекти зумовлюють підвищений ступінь відповідальності постачальників, що, як правило, забезпечує гарантію взаємовигідного співробітництва у довгостроковій перспективі, проте при цьому необхідно враховувати формування суттєвого ризику – збільшення залежності процесу надання послуг та рівня цін на них у ТОВ «Комсіті» від цінової політики та дисципліни постачальників.

7. У підсумковій матриці SWOT-аналізу в полі «Слабкість та загрози» знайшли відображення такі положення, як скорочення кількості споживачів внаслідок високих показників аварійності систем водовідведення, що, зокрема, обумовлено старінням матеріально-технічної бази та високими показниками плинності кадрів, а також зниженням обсягу реалізації внаслідок неефективної організації збуту для підприємства. У сукупності наведені факти досить обґрунтовують доцільність розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування ТОВ «Комсіті».

8. Розроблено варіант системи маркетингу, що пропонується до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Комсіті», внаслідок чого очікується загальне збільшення ефективності діяльності підприємства на підставі конкретизації запитів споживачів, прискорення реакції на зміни середовища функціонування компанії, розширення ринкового сегмента за рахунок застосування інструментів стимулювання збуту, а також покращення

умов праці та підвищення лояльності персоналу, як наслідок – підвищення якості послуг, що надаються.

9. У зв'язку із значним зносом існуючих екскаваторів виникає загроза неможливості завершення ліквідації аварійних ситуацій – відновлення благоустрою на водопровідних та каналізаційних мережах. Відсутність відновлення благоустрою на проїзних частинах може викликати аварії автомобільної техніки. Виконання даного заходу здійснюється як для забезпечення надійного та безперебійного водопостачання абонентів міста, так і для уникнення аварій. Також за рахунок відновлення стану благоустрою на дорогах та заїздах буде досягнуто позитивного соціального ефекту за рахунок зменшення кількості скарг мешканців та підвищення довіри мешканців до роботи підприємства в цілому. Оновлення парку спецтехніки зумовить отримання річного економічного ефекту в розмірі 1250 тис. грн.

10. Згідно з поданими розрахунками, проектування у ТОВ «Комсіті» та організація функціонування запропонованої системи маркетингу за рахунок придбання та введення в експлуатацію інформаційної аналітичної системи Marketing Analytic зумовить загальну економію коштів у сумі 475,15 тис. грн. та отримання річного економічного ефекту в розмірі 258,15 тис. грн., що визначає доцільність реалізації розроблених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку державно–приватного партнерства у житлово–комунальному господарстві: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 1184–р. *Офіційний вісник України*. 2009. № 78. Ст. 2650.
2. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07 лют. 2013 р. (редакція від 23.07.2019 р.)
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (редакція від 15.05.2021 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності підприємств: теорія, методика, аналіз. *Київський національний економічний ун-т*. К. : КНЕУ, 2010. 292 с.
5. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Бізнесінформ*. Харків. 2013. №4. С. 183–190.
6. Бурлака Н. І. Розвиток інвестиційної діяльності підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 8. С. 37–44. URL: <http://surl.li/eanuc>.
7. Вінник О.М. Проблеми правового регулювання корпоративних і партнерських відносин: монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва НАПрН України, 2010. 166 с.
8. Герасименко Т.В., Шаповал В.М., Бондаренко Л.А. Амортизаційна політика: сутність, проблеми, напрями вдосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №2(64). С.72–80.
9. Гречан А. П. Діагностика ефективності діяльності підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 10 (164), Ч. 1. С. 56-61.

10. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.

11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія]. К. : Логос, 2013. 204 с.

12. Давиденко Н. М. Аналіз інвестиційних проєктів: Навч.посіб. Київ: ЦП Компринт, 2015. 378с.

13. Діденко Є. О., Чумак О. В. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7581>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.62)

14. Єгорова О. М. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 7(1). 263-269 с.

15. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 73–80.

16. Жулин О.В., Л. В. Зеленюк-Джунь Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. № 7. 2020. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf.

17. Замкова Н.Л. Управління ефективністю діяльності підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2015. С. 12–24.

19. Зубенко Т.М. Сучасні концепції ефективного господарювання підприємства. *Студентський науковий вісник. Серія: економічні та гуманітарні науки. Науковий збірник*. Випуск 19. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2019. С. 78–88

19. Лепетюха Н.В. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 14. 2016. С. 424-429.

20. Касянчук Ю. А. Ефективність діяльності підприємства: підходи до визначення та складові елементи. *Сучасні підходи до управління підприємством*. Київ. 2018. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/129589>

21. Кириленко О. П. Фінансове забезпечення підприємств водопостачання та водовідведення в умовах бюджетної децентралізації. *Фінанси України*. 2015. № 3. С. 88-101.

22. Кіндзюр О. С. Регулювання інвестиційного розвитку житлово-комунальної сфери України: дис... кандидата економічних наук: 08.00.03. Львів, 2017. – 254 с.

23. Килимник І. І. Практичні проблеми в галузі житлово-комунального господарства та шляхи їх вирішення. *Open Journal System*, № 1 (2015), С. 48-50.

24. Куриленко Т. П. Проєктне фінансування. Київ : Кондор, 2016. 208 с.

25. Манзюк В.В. Правове регулювання залучення інвестицій у сферу комунального господарства на засадах державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. Випуск 55. Том 1. 2019. С. 54-56.

26. Михайлишина Д. Комунальні підприємства: продати чи залишити? URL: <https://voxukraine.org/uk/komunalni-pidpriyemstva-prodati-chi-zalishiti/>

27. Наукові засади реформування і розвитку житлово-комунального господарства: монографія. Поважний О.С., Попов О.П., Запатріна І.В., Волков В.П. та ін. Черкаси. Брама-Україна. ЧДТУ, 2017. 436 с.

28. Нкайя Б.Ж., Ларка М.І. Роль і значення інвестицій в діяльності підприємств. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. «Форвард–2016». 7 Міжнар. наук.-практ. Internet-

конф. студ. та молодих вчених. 27 грудня 2016 р. Харків: НТУ «ХП», 2016. С. 155–156.

29. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. Луцьк, 2013. №4. С. 126–136.

30. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнесінформ*. Харків, 2013. №5. С. 232–237

31. Офіційний сайт ТОВ «Комсіті» URL: <http://komcity.com.ua/>.

32. Офіційний сайт «Державна служба статистики України» URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>.

33. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2019. № 26 (1135). С. 76–82.

34. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022-2024 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=prognozekonomichnogoisotsialnogorozvitkuukraini>

35. Прохоров Б., Лоневський О. Як фінансування комунальних підприємств спотворює конкуренцію? URL: <https://ces.org.ua/how-does-utility-financing-impairs-competition/>.

36. Сайт Міністерства регіонального розвитку, будівництва і житлово-комунального господарства України. URL: <http://www.minregionbud.gov.ua/>.

37. Славута О. І. Економіка і організація діяльності підприємств міського господарства: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2019. 284 с

38. Спільник І. В. Аналіз діяльності підприємства за даними фінансової звітності. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. Том 14. No 2. 78-87 с.*

39. Стукан Т. М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 115-120.

40. Топчій О. О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05. Одеська національна академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

41. Уткіна Ю.М. Чинники забезпечення економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Економіка підприємства. – 2020. № 49. С. 273–277.

42. Шаповал Л. П. Формування фінансово-кредитних відносин в комунальному господарстві. *Ринкові відносини в Україні. Збірник наукових праць*. Вип. 10 (101). К., 2019. С.127–131.

43. Шляга О.В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Випуск 8. С. 75–81.

44. Як побороти неефективність комунальних підприємств? Центр економічної стратегії. 27.08.2020. URL: <http://surl.li/ocont>.

45. Яблоновський Д. Чи є державні підприємства менш прибутковими за приватні? URL: <https://ces.org.ua/chy-ye-derzhavni-pidpryyemstva-mensh-prybutkovymy-za-pryvatni/>

46. Дуженко С.І., Герасименко Т.В. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень комунальних підприємств. *II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (10 листопада 2023 р. Запоріжжя)*.

47. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability. URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY.

48. Golovchenk Olena Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*, Vol. 67, No. 03, pp. 317-326, June 2022. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2022.24

49. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*. P. 71–79.

50. Polozova T. V. Evaluation of economic efficiency of enterprise activity : theoretical aspects. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 2 листопада 2021 р.)*. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 51-53.