

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Владислав ГАРКУША

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцент**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГАРКУШІ ВЛАДИСЛАВУ ГЕННАДІЙОВИЧУ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління результативністю підприємства»
Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна., к. держ. упр., доцент,
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 20__ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** статистична звітність Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс» Петриківської селищної ради Дніпропетровської області, фінансові плани, структурні обстеження установи
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретичні аспекти управління результативністю підприємств комунальної сфери
 2. Оцінка сучасного рівня управління результативністю комунального підприємства «Петриківський Комунсервіс»
 3. Удосконалення управління результативністю комунального підприємства «Петриківський Комунсервіс».Висновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Алгоритм процесу управління результативністю підприємства
 2. Склад і структура збуту надання послуг КП «Петриківський комунсервіс»
 3. Схема факторів, формуючих фінансовий результат
 4. Основні методи вдосконалення результативної діяльності комунальних підприємств
 5. Складові тарифу на житлово-комунальні послуги

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Владислав ГАРКУША

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ	6
1.1. Сутність управління результативністю підприємства в сучасних умовах господарювання	6
1.2. Особливості формування результативності діяльності підприємств комунальної сфери в сучасних умовах	12
1.3. Методичні аспекти дослідження результативності функціонування комунальних підприємств	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕТРИКІВСЬКИЙ КОМУНСЕРВІС»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»	22
2.2. Оцінка сучасного рівня результативності Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕТРИКІВСЬКИЙ КОМУНСЕРВІС»	36
3.1. Ключові напрямки підвищення ефективності управління результативністю роботи комунальних підприємств	36
3.2. Визначення впливу чинників на вдосконалення результативності роботи комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Підприємства сфери послуг комунального спрямування сьогодні займають значну частину матеріального забезпечення повсякденних потреб людей, але результативність їх господарської діяльності, а відтак і якість послуг, які вони надають населенню, з кожним роком погіршується. Тому потрібен всебічний та глибокий аналіз для визначення факторів та засобів усунення їх негативного впливу з метою налагодження ефективного та прибуткового функціонування комунальної служби, а разом з тим і систематичного формування соціально орієнтованої економіки.

В даний час проблема управління діяльністю комунального підприємства визначається прагненням до швидкого і поступового розвитку підприємства та гармонійного поєднання інтересів його власників і членів колективу. Для ефективного управління результативністю комунальною компанією та забезпечення її доходності необхідно налагодити систему управління якістю та забезпечити методичну підтримку та адекватну інформацію для її діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління результативністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління на комунальному підприємстві.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено ряд наступних завдань:

- дослідити сутність управління результативністю підприємства;
- визначити особливості формування результативності діяльності підприємств комунальної сфери;
- дослідити основні показники діяльності Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»;
- проаналізувати сучасний стан результативності Комунального

підприємства «Петриківський комунсервіс»;

- визначити ключові напрямки підвищення ефективності управління результативністю роботи комунальних підприємств;
- розробити заходи щодо вдосконалення результативності роботи комунального підприємства «Петриківський комунсервіс».

Об'єктом дослідження виступає процес управління результативністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування ефективного процесу управління результативністю підприємства комунальної галузі.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі були використані наступні методи: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки, структури та порівняння, економіко-статистичні методи, кореляційно-регресійний аналіз.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступили нормативно-правові документи, що регулюють діяльність комунального підприємства, бухгалтерська та статистична звітність комунального підприємства «Петриківський комунсервіс», наукові видання за темою дослідження, джерела з Інтернет ресурсів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність управління результативністю підприємства в сучасних умовах господарювання

У сучасному стані динамізму та непередбачуваності, враховуючи складність та своєчасність діяльності суб'єктів господарювання, виникає необхідність систематично відстежувати внутрішні та зовнішні умови середовища та оперативно реагувати на зміни, які відбуваються. Прагнення досягти короткострокового фінансового успіху, відсутність гнучкості управління, брак часу для адаптації до впливу певних факторів, відсутність або незначний ступінь зв'язку між стратегією та оперативним менеджментом суб'єкта господарювання – це типова проблема сучасних компаній.

В ряді наукових робіт визначено що, що загальною характеристикою кінцевих результатів господарської діяльності є ефективність менеджменту. Передусім це досягнуті цілі управлінської діяльності, які демонструють ступінь задоволення інтересів учасників процесу управління, який можна оцінити як кількісно, так і якісно. Результативність управління враховує не тільки результати діяльності, а й умови, які забезпечили її досягнення.

Дослідження рівня результативності допомагає виявити можливості та шляхи розвитку підприємства, інформує про необхідність впровадження у виробництво нових видів продукції чи послуг та розрізняє проблеми взаємодії суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Водночас Бубенко П.Т., говорив, що управління результативністю – це процес планування, спрямування, мотивації та моніторингу «результатів функціонування та

розвитку організації» [11, с. 269]. На думку дослідника, ефективність є однією з ключових характеристик результативного управління бізнесом [11, с.271].

Обґрунтованою є думка Догадайло Я.В. та Суконної Н.Г. [20, с. 82], що ступінь результативності цілком залежить від екзистенціальної філософії та місії підприємства, тобто говорять про його довгострокову орієнтацію та орієнтацію на певний вид діяльності.

Оцінка публікацій за темою дослідження щодо характеристики поняття «результативності управління» підприємством дає змогу висвітлити відмінності у трактуванні цієї категорії та проаналізувати зв'язок понять «ефективність» і «продуктивність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові визначення термінів «ефективність» та «результативність»

Науковець	Визначення поняття	Зв'язок між визначеними термінами
А. Авдющенко	Терміни «ефект» і «результат» є тотожними. Ефективність - це оцінка результату діяльності з урахуванням витрат, які забезпечили її дохід.	Ефективність – це оцінка результатів, а вплив і результат тісно пов'язані.
П. Друкер	Ефективність є результатом правильної роботи.	Обидві категорії пов'язані між собою та важливі для успіху бізнесу в сучасному бізнес-середовищі.
Д. Крисанов, Л. Стешенко	Ефективність означає ступінь досягнення компанією поставлених цілей, обраної стратегії довгострокового розвитку або її модернізації.	Ключовою ознакою ефективності є раціональне використання ресурсів у виробництві
Л. Лігоненко	Ефективність – це ступінь виконання запланованих заходів і досягнення запланованих результатів.	Ці дефініції різні. Доцільно окремо їх використовувати при оцінці господарської діяльності підприємства.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Щоб організація була успішною, тобто досягала своєї мети, вона повинна виживати завдяки своїй результативності та ефективності.	Вчені підтримують думку П. Друкера.
М. Сахацький, А. Казанджі	Результативність – це ступінь досягнення запланованих цілей, визначена методом порівняння запланованих і фактичних результатів.	Ефективність характеризує якісну характеристику результату, яка визначається відношенням результату до витрачених на нього коштів. Тому категорія «результативність» є ширшою за

		термін «ефективність».
--	--	------------------------

Зрозуміло, що терміни «ефективність» і «результативність» тісно пов'язані між собою і водночас повинні розглядатися та виокремлюватися як окремі категорії.

Ділова практика доводить, що в сучасних умовах управління бізнесом у більшості випадків здійснюється без рівноцінної міри його реального внеску в досягнення визначеної мети. Одночасно в багатьох наукових джерелах під результативністю розуміють ступінь досягнення цілей функціонування діяльності.

Механізм оцінки діяльності компанії, безсумнівно, повинен бути розроблений з урахуванням критеріїв і факторів, єдиний перелік яких складно скласти, оскільки господарюючий суб'єкт працює в постійно мінливому ринковому середовищі, а тому при прийнятті управлінського рішення необхідно спиратися на результати аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив серед різних варіантів досягнення цілі.

З погляду управлінської практики, найбільші протиріччя в управлінні результативністю пов'язані з кількісною оцінкою факторів і показників, що впливають. Зокрема, стан факторів зовнішнього середовища можна оцінити лише умовно, тоді як результати діяльності суб'єкта господарювання, за якими оцінюється надана послуга, мають кількісне значення.

На рівні оперативного управління результативністю для характеристики результатів організаційної діяльності зазвичай використовуються кількісні показники. Зазвичай це економічні показники, які можуть бути доповнені такими показниками, як частка суб'єкта господарювання на ринку, його позиція. Коли йдеться про досягнення цілей, то можна говорити про ефективність, але лише з точки зору нинішнього керівництва. Однак це не дає інформації про ефективність щодо стратегічних перспектив. При цьому не завжди вдається визначити конкретні джерела підвищення ефективності діяльності організації в майбутньому. Так, якщо

на рівні поточного управління достатньо використовувати кількісні показники ефективності, то на рівні стратегічного менеджменту, перелік показників розширюється.

На наш погляд, більш доцільно зосередитися на визначенні факторів, які фактично визначатимуть майбутню ефективність, та оцінці їх впливу на економічний результат діяльності підприємства. Це можна вважати стратегічним аспектом управління результативністю підприємства, при цьому лише він дозволяє нам аналізувати такі характеристики, як стратегічна стійкість у майбутньому та початкова адаптивність організації щодо зовнішнього середовища. Даний аспект характеризує здатність компанії адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Управління результативністю майбутньої діяльності підприємства має, звичайно, враховувати аспекти оточуючого середовища, що також відповідає методології стратегічного аналізу. Однак важливі аспекти, безпосередньо пов'язані з конкуренцією та організаційною адаптацією.

Система управління, яка розроблена, побудована, впроваджена та застосовувана, повинна не лише контролювати результативність корпоративної виробничої системи, а й повідомляти, коли, де, , чому результативність падає.

З цього можна зробити висновок, що управління ефективністю означає здатність системи управління формувати умови, які дозволяють досягти цілей і забезпечити сталий розвиток прибутковості, яка залежить, перш за все, від результатів, яких компанія досягає за певний період часу. Забезпечення необхідних умов для досягнення цілей, чіткість і правильність їх встановлення забезпечують довгострокове функціонування компанії.

При дослідженні терміну «Ефективність», визначено, що вона в першу чергу відображає результативність управлінської діяльності як співвідношення між досягнутими результатами та витратами, що призвели до їх реалізації. Водночас

рентабельність характеризує економічну віддачу від діяльності суб'єкта господарювання за конкретної системи господарювання.

Для обґрунтування управлінських рішень та забезпечення ефективності їх впровадження потрібно чітко визначити критерії врахування стратегічних, тактичних та оперативних аспектів, що вимагає формування системи ефективного, орієнтованого на результат управління. При проектуванні системи управління результативністю підприємства необхідно усвідомлювати, що кінцева результативність також залежить від ступеня забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища.

На рис. 1.1. наведено алгоритм процесу управління результативністю підприємства.

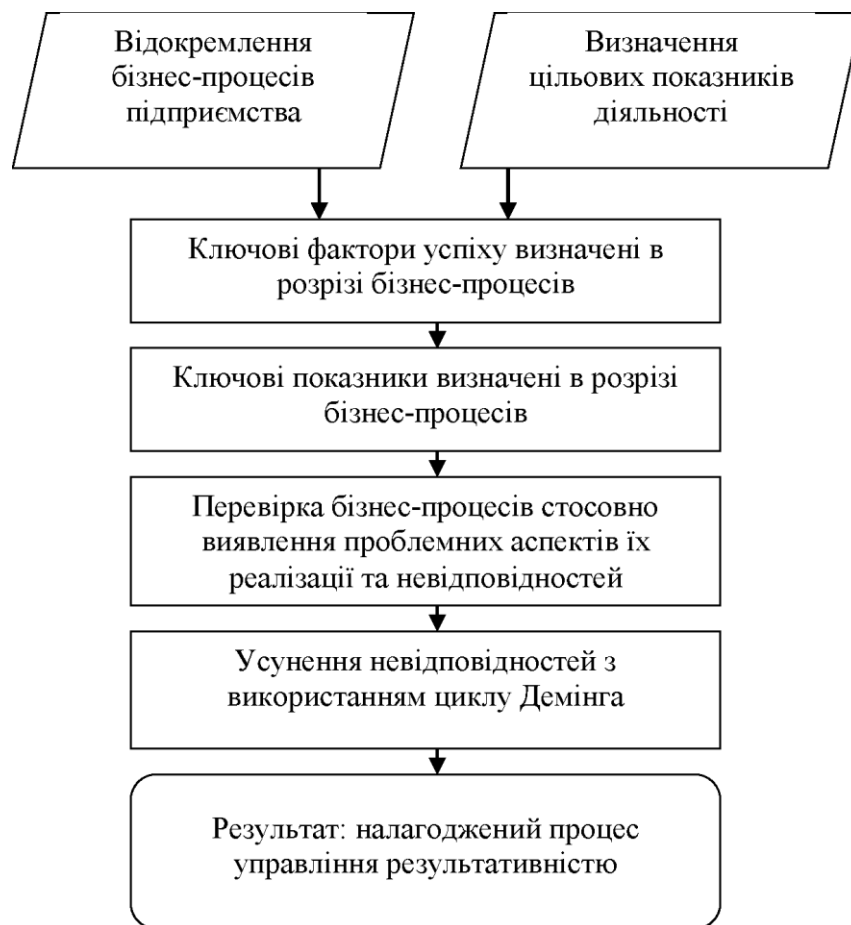


Рис. 1.1 Алгоритм процесу управління результативністю підприємства

Процес управління результативністю бізнесу складається з чотирьох основних кроків: встановлення основних факторів успіху виробничих операцій, встановлення основних показників бізнес-процесу, моніторинг бізнес-процесів для встановлення проблемних аспектів і відхилень у їх реалізації, а також ліквідація відхилень за допомогою циклу Демінга.

Перший крок дає змогу визначити суттєві фактори успіху бізнес-процесу, тобто чинники, які забезпечують ринковий успіх компанії. Вони описують конкурентну позицію компанії на ринку та її економічні результати діяльності. Крім того, визначаються КРІ бізнес-процесів, які більш тісно пов'язані з основними бізнес-процесами. Отже, метою впровадження бізнес-процесів є досягнення підприємством цільових показників. На наступному кроці бізнес-процеси досліджуються для виявлення проблемних моментів і відхилень у їх реалізації. На останньому кроці для усунення суперечностей у реалізації бізнес-процесів використовується цикл Демінга.

Цілі та показники в проекції «клієнт» включають орієнтацію на клієнта, постановку цілей на продукти, послуги тощо для підвищення якості. Задоволеність клієнтів може бути гарантована лише шляхом вдосконалення внутрішніх процесів компанії, встановлення цілей та показників, які їх вимірюють у цій сфері. При цьому конкурентоспроможними залишаються підприємства, які постійно вдосконалюють технологічні процеси, покращують якість продукції та оновлюють асортимент. При цьому частка ринку цих компаній також зростає. В результаті зростає вартість компанії, що відображає задоволення інтересів акціонерів компанії та знаходить відображення в цілях і показниках, встановлених у фінансовому секторі.

Підсумовуючи, ми дійшли висновку, що категорія «результативність» має багатогранний характер. Встановлено, що він охоплює значну кількість критеріїв, що характеризують підприємницький успіх. Як правило, це показники рентабельності господарювання тощо.

Насправді розглянуті поняття ефективності та результативності є взаємопов'язаними, оскільки ступінь досягнення мети виробничого підприємства знаходиться на одному рівні з ефективністю його системи менеджменту. Головною метою керівництва, безсумнівно, є забезпечення довгострокового та сталого розвитку компанії. Тому система менеджменту має впроваджуватися ефективно, забезпечувати досягнення корпоративних цілей, бути оперативною, якісною тощо.

Встановлено, що основними етапами корпоративного управління результативністю є: визначення основних чинників успіху операційних процесів, встановлення основних індикаторів операційних процесів, контроль операційних процесів з метою встановлення проблемних моментів і відхилень у їх реалізації, уникнення протиріч відхилень за допомогою методу Демінга.

1.2. Особливості формування результативності діяльності підприємств комунальної сфери в сучасних умовах

Відмінною рисою основної частини комунальних підприємств є те, що дані компанії не виробляють фізичні товари, а лише надають послуги. Операційна діяльність комунальних підприємств орієнтована на надання певних послуг населенню (транспортних, технологічних, санітарно-гігієнічних та ін.).

Підприємства водопостачання та водовідведення є невід'ємною частиною житлово-комунального господарства міст і громад. Вони забезпечують питною водою жителів, підприємства та організації, а також скидають воду з очисних споруд. Усі міста України та 89% селищ міського типу мають централізоване водопостачання. 94% міст і 46% сіл мають центральну систему водовідведення. Компанії з водопостачання та водовідведення є природними монополіями та підлягають суворому контролю з боку місцевих органів влади та органів державної влади. Тарифи цих компаній більше залежать від рівня витрат, ніж від рівня попиту.

У 2020 році кількість підприємств, що надають послуги централізованого водопостачання та/або водовідведення в Україні, становила 6109, з яких 2903 або 47,5% належали до муніципального, 7,6% до державного та 44,8% до приватного сектору. Власність Серед цих компаній 42,7% є спеціалізованими, 40,2% - багатопрофільними, 16,1% - відомчими.

Пропускна спроможність міських та районних водопровідних мереж становить понад 14,3 млн. м³ на добу, тобто 326 л на жителя міста на добу. Близько 30% всієї води споживається з підземних джерел.

В експлуатації перебуває понад 67,4 тис. км водопровідних мереж і водопроводів, 25,7 тис. км каналізаційних і каналізаційних мереж. З них використано майже 20%, 4,5 тис. км водопровідних та 1,45 тис. км каналізаційних мереж знаходяться в аварійному стані.

Основною проблемою у відновленні водопровідної мережі залишається невизначеність джерел фінансування необхідних витрат. Оскільки основним джерелом фінансування інвестицій є власні кошти, важливо забезпечити фінансову стабільність нині збиткових комунальних підприємств.

Залучення коштів на оновлення об'єктів є надзвичайно важливим завданням підвищення інноваційної спроможності комунальних послуг. Вирішити це завдання можна шляхом впровадження фінансових заходів, які забезпечують збалансоване функціонування державних послуг, а також надання додаткових ресурсів у вигляді кредитів (у тому числі від МФО), грантів та фінансової підтримки державних установ. і муніципалітети, індивідуальні інвестиції тощо.

Економіка збиткова, а фінансова ситуація в галузі з кожним роком погіршується. Так у 2021 році промислові підприємства отримали збитки на 1,3 млрд грн, що на 22,2% більше, ніж за аналогічний період 2020 року.

Комунальний сектор має недосконалу тарифну систему, що здебільшого призводить до великої асиметрії тарифів у різних регіонах, а також до відсутності компенсації витрат мешканців та послуг бізнесу – витрат, які перевищують тариф

у 2-3 рази (табл. 1.2).

Основною проблемою комунальних підприємств є своєчасний перегляд тарифів на послуги громадянам та їх затвердження муніципалітетами на рівні, нижчому за вартість їх надання.

Організація фінансово забезпечення комунальних підприємств та цінова політика мають бути спрямовані на поступовий перехід до принципу бездотаційності та самостійної роботи. Обов'язковою умовою реформування житлово-комунального господарства є зміна тарифної тактики, а саме: перехід від простого підвищення тарифів на воду та водовідведення до поступової диференціації цих тарифів з урахуванням реальних доходів громадян, реальних витрат виробників.

Таблиця 1.2

Варіація тарифів на послуги комунальних підприємств за регіонами

Послуги	Значення	Встановлені тарифи за 1 м ³		Відсоток компенсації стосовно фактичного рівня витрат	
		Фізичним особам	Юридичним особам	Фізичним особам	Юридичним особам
Послуги комунального підприємства із забезпечення водою	max	Запорізька обл. (4,48)	Полтавська обл. (11,96)	Запорізька обл. (100%)	Вінницька обл. (341,8%)
	min	Вінницька обл. (1,44)	Житомирська обл. (2,75)	Вінницька обл. (61,2%)	Львівська обл. (98,8%)
Варіація тарифів	max/min	3,11	4,35	1,63	3,46

Галузь водопостачання та водовідведення є найбільшим споживачем електроенергії в житловому будівництві та комунальних послугах, на яку припадає майже 7,2 мільярда доларів США. кВт/год. год, або близько 4% від загального споживання електроенергії в Україні. При цьому близько 25% спожитої електроенергії втрачається через незадовільний технічний стан мереж та обладнання насосних станцій, а також неоптимальну роботу насосних станцій. Питома витрата енергоносіїв на 1 куб. м розданої води в середньому становить 1,0 кВт/год і подекуди значно перевищує це значення.

Загалом подорожчало паливо, електроенергія, покупна вода тощо, тому слід розглядати які фактори збільшують вартість послуг водопостачання.

Функціональні та фінансово-економічні показники діяльності більшості українських підприємств комунальних підприємств є незадовільними. Необхідна заміна застарілого обладнання та капітальний ремонт водопровідних мереж потребує значних фінансових витрат, які комунальних підприємств наразі можуть покрити лише за рахунок доходів від наданих послуг. Значна кількість будівель цього комплексу досягли повного зносу та потребують реконструкції.

У 2020 році рівень зносу основних фондів водопостачання та водовідведення в Україні досяг 62% (за даними Держстату).

При погіршенні технічного стану водопроводів значно знижується ефективність їх роботи, збільшуються нераціональні втрати води та витіки. Швидкість витоків води в міських мережах є занадто високою, коливається від 0,4 до 3,0 м³/км-год, порівняно із західноєвропейськими показниками 0,1-0,4 м³/км-год.

Проблема посилюється високими нестійкими втратами води, які становлять 38,5 відсотка, а в деяких районах перевищують 50 відсотків.

Загалом в Україні 58,1 тис. км водопровідних мереж. Понад 35% (20,4 тис. км) з них є застарілими, тобто ступінь зносу більше 90%. 19,5% (11,3 тис. км) - зношені на 76-90% і 22,1% (12,8 тис. км) - на 50-75% зношені (рис. 4) і лише 9% водопровідних мереж є нетерміновими: за даними Комісії з регулювання муніципальних послуг, термін їх служби не повинен перевищувати 25 років.

Основною проблемою у відновленні водопровідної мережі залишається невизначеність джерел фінансування необхідних витрат.

Крім втрат води у комунальних підприємств є й інші не менш важливі категорії збитків. Вони включають:

- шкода навколишньому середовищу, в тому числі здоров'ю населення внаслідок незадовільної якості води;

- збитки, пов'язані з аваріями внаслідок проривів водопровідних мереж та витоків води;
- енергетичні витрати, які, за оцінками аналітиків, складають 40-60% виробничих витрат водопровідних компаній;
- збитки внаслідок крадіжок - самовільне підключення до мереж водопостачання;
- збитки, заподіяні підтопленням з водогонів;
- втрати державних фінансів через надання субсидій на покриття безгосподарності та неплатежів;
- збитки промислових і торговельних підприємств, компенсовані високими тарифами за рахунок пільгових тарифів для населення;
- зниження стабільності та надійності всієї системи водопостачання.

Усі ці фактори визначають ціну 1 м³ реалізованої води, тобто збільшення середнього тарифу.

Поряд із зростанням цін на послуги зростання тарифів визначається дефектами монополістичної системи цін на продукцію та дефектами їх регулювання. Існуючі системи не покривають повної вартості послуг централізованого водопостачання та водовідведення, а отже, не дозволяють ефективно управляти підприємствами водопостачання та водовідведення в ринкових умовах.

Незважаючи на те, що протягом останніх років тарифи на ЖКГ та енергоносії коригувалися залежно від фінансово-економічних показників практично всіх підприємств, фактичний рівень прибутку є від'ємним і не покриває собівартості виробництва води та санітарно-гігієнічні послуги.

Інформація про структуру фактичних витрат і тарифів на послуги водопостачання, а також розмір компенсації вартості авторизованих послуг дозволяє зробити наступні висновки:

– тарифи насправді не враховують якість послуг з води, немає вимог до якості цих послуг.

- тарифи на послуги водопостачання однакові для кожної групи користувачів (кожного мікрорайону) і відрізняються розміром кінцевого платежу лише наявністю чи відсутністю приладів обліку;

– у більшості випадків при встановленні податків не враховується можливість подальшого розвитку бізнесу, витрати на утримання капіталу та модернізацію нерухомості реально не включаються до податків, якщо і включаються, то не повинні перевищувати їх розмір на 2 – 2,5 відсотка.

Тому проведення детального стратегічного та операційного аналізу господарської діяльності комунальних підприємств дає змогу не лише глибоко вивчити тему дослідження, але й прийняти обґрунтовані рішення на кожному етапі діяльності компанії для вирішення економічних завдань.

Актуальність дослідження перспектив розвитку комунальних підприємств полягає в тому, що галузь їх функціонування є однією з найважливіших галузей економіки, які забезпечують нормальне функціонування всієї економіки та промисловості України.

Українська система водопостачання та водовідведення є складним інженерним комплексом. Значна частина будівель комунальних підприємств закінчила нормативний термін використання і потребує ремонту.

У функціонуванні існуючих систем відбулися суттєві технічні, соціально-економічні, екологічні та інші зміни, що призвело до необхідності пріоритетного відновлення системи водопостачання в сучасному масштабі у світі. Головною проблемою води в Україні є її ефективність, яка сягає близько 30%. Падіння нерухомості в підгалузі досягло 62,2%. Із загальної протяжності водопровідних мереж потребують термінової заміни 37%, каналізаційних – 34,8%.

Найважливішим напрямком є розгляд водопровідних систем для визначення фактичної потреби у воді, необхідних потужностей обладнання, розподілу потоку води та регулювання тиску в розподільній мережі.

Після реалізації цих заходів, по-перше, зменшаться втрати води в системі, покращиться фактичний обсяг подачі, а отже, і пропускна здатність, а також зменшиться пропускна здатність внутрішньобудинкових систем.

Головною проблемою оновлення водомережі залишається невизначеність джерел фінансування необхідних видатків. Оскільки основним джерелом фінансування інвестицій є власні кошти, важливо вже зараз забезпечити стабільний фінансовий стан неприбуткових комунальних підприємств. Незважаючи на подорожчання, вони не покривають 100% витрат.

Для модернізації виробничих потужностей комунальних підприємств, підвищення рентабельності їх роботи, крім коштів підприємств, державного бюджету та місцевих громад та резервного фонду, необхідно залучати інвестиційні кошти.

Важливим заходом для підвищення енергоефективності є збір коштів на оновлення обладнання. Це завдання може бути досягнуто шляхом реалізації фінансових заходів, які гарантують безперебійне функціонування служб місцевого самоврядування, а також шляхом надання додаткових коштів у формі позик (в тому числі МФО), грантів та підтримки фінансових установ в державі та місцевими органами влади, особистими інвестиціями тощо.

1.3. Методичні аспекти дослідження результативності функціонування комунальних підприємств

Діяльність будь-якої компанії в першу чергу оцінюється за допомогою ринкових показників. Ефективність ініціативи спільного блага необхідно оцінювати з точки зору корисності територіальної громади, яка нею володіє, тобто має бути визначена не лише економічна, а й соціальна ефективність.

Існує кілька груп загально визнаних показників для аналізу прибутковості проекту. Для визначення соціальної ефективності потрібна відповідь на питання, як такі проекти впливають на якість життя людей та розвиток території громади.

Згідно з наведеною системою критеріїв оцінки ефективності у пропозиції доцільним є критерій «обізнаність суспільства про діяльність підприємства, що становить суспільний інтерес». (Таблиця 1.3).

На нашу думку, воно ґрунтується на загально відомих і сучасних умовах діяльності комунальних підприємств і визначає ступінь прозорості та прозорості. Отже, це важливий елемент для оцінки ефективності соціальної діяльності комунальних підприємств (рис. 1.2).

Таблиця 1.3

Фактори оцінки результативності роботи комунальних підприємств

Економічні фактори	Соціальні фактори
<p>Прямі фінансові доходи від діяльності: сума дивідендів; надходження від продажу комунального майна; вигода від передачі заводу в оперативне управління; дохід від оренди.</p> <p>Непрямі фінансові доходи від діяльності: збільшення податкових надходжень для компаній, що управляють майном; доходи від новобудов. зростання ціни предметів.</p> <p>Фінансові показники, що характеризують різні сторони господарської діяльності підприємств у сфері користування спільним майном, що перебуває в їх управлінні. підвищення ефективності управління комунальними активами: збільшення частки капіталу різних суб'єктів господарювання; посилення контролю за використанням нерухомого майна</p>	<p>Підвищення якості життя населення. Діяльність в інтересах відповідного муніципалітету. Формування ефективної та самодостатньої місцевої автономії. Чисельність працівників (створення додаткових робочих місць). Зростання обсягів і якості продукції та послуг. Кількісне та якісне зростання об'єктів, що забезпечують життєдіяльність місцевого суспільства. Посилення конкурентного середовища та зниження цін на товари та послуги. Сума податків на фінансування соціальних та екологічних програм. Реалізація проектів інноваційного розвитку, наукові дослідження. Реалізація програм будівництва та розвитку нерухомості. Реальні інвестиційні витрати в контексті активів громади / майбутніх інвестиційних проектів. Розвиток міської інфраструктури. Інформувати населення про діяльність комунального підприємства (установи, організації)</p>

На сьогодні відсутня об'єктивна інформація про стан дотримання комунальними підприємствами основних норм законодавства та впровадження передового досвіду рекламування своєї діяльності.

Єдиною пропозицією вітчизняних науковців є «Методика дослідження прозорості та відкритості публічних послуг», яка складається із систематизованих показників, розроблених на основі існуючих законодавчих стандартів та найкращих практик у сферах відкритості, підзвітності та організації управління процес.

Комунальні підприємства оцінюються за показниками, визначеними в бальній системі, на основі інформації, отриманої в результаті аналізу офіційного веб-сайту комунальних підприємств та місцевого самоврядування, нормативних актів, відповідей на запити інформації та наступної інформації.

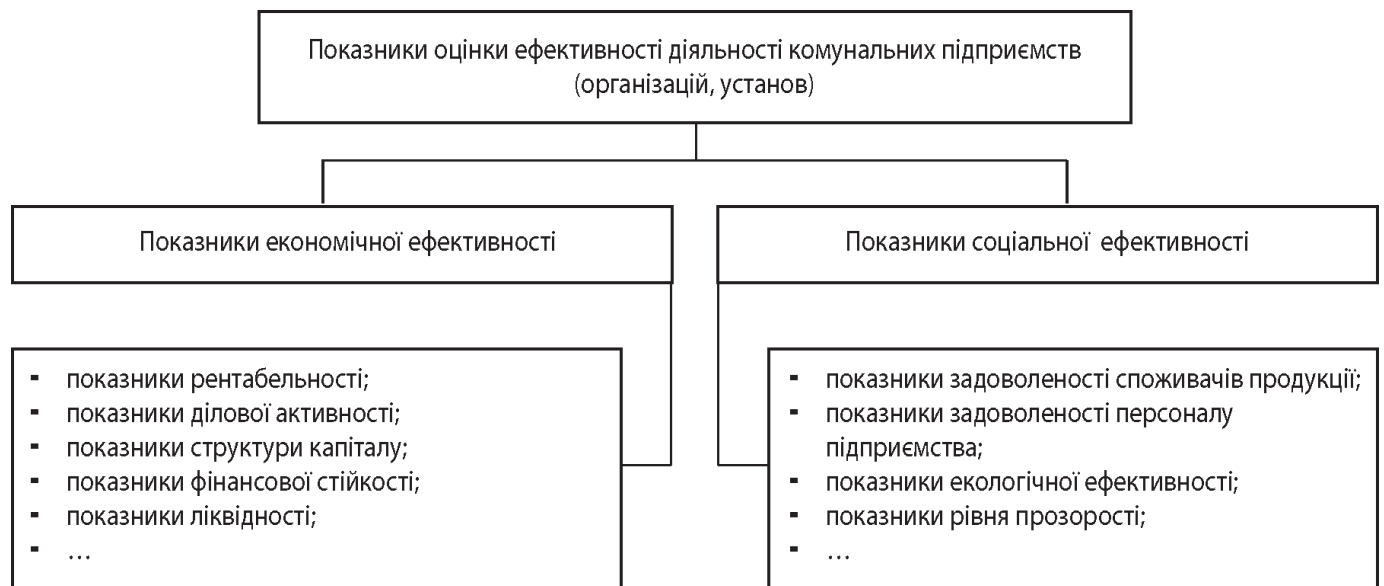


Рис. 1.2. Сукупність показників аналізу діяльності комунальних підприємств

Такий аналіз надасть об'єктивну інформацію щодо виконання енергетичними компаніями важливих правових стандартів та впровадження кращих практик прозорості та зв'язків з громадськістю у своїй діяльності. За результатами дослідження аналітики зможуть розробити конкретні пропозиції для органів

місцевого самоврядування, які сприятимуть підвищенню впізнаваності та підзвітності компанії.

На нашу думку, цю методику слід використовувати як один із етапів оцінки соціальної ефективності зокрема та оцінки ефективності публічних служб (організмів, установ) загалом.

До комунальних підприємств, які, крім комерційних послуг, здатні приносити прибуток для бюджетів різних рівнів, а тому ефективність їх діяльності можна оцінити за економічними показниками, належать установи та організації, діяльність яких не спрямована на досягнення економічного ефекту. .

Метою цих корпорацій є максимальне задоволення суспільних інтересів (надання суспільних благ населенню, яке проживає на території відповідного органу місцевого самоврядування) за розумну ціну. Тому для оцінки ефективності їхньої діяльності слід використовувати, серед інших, соціальні критерії.

Сучасні характеристики та умови експлуатації комунальних підприємств потребують вдосконалення системи показників ефективності їх діяльності. Важливою частиною оцінки ефективності соціальної діяльності є визначення рівня прозорості та відкритості публічних послуг.

Ключовими словами, що визначають зміст принципу прозорості, є інформація, інформація та зрозумілість.

В Україні склалася ситуація, коли документи та діяльність багатьох державних служб приховані від громадськості. Невідомість і низька підзвітність державних послуг призводить до неефективного управління державними коштами (грошима платників податків і власними доходами компаній), високим ризиком корупції та низькою якістю роботи чи обслуговування громадян.

Забезпечення прозорості діяльності кожного суб'єкта господарювання та оцінка її рівня є першим кроком до подолання корупції та ефективного використання державних фінансів (як державних, так і місцевих) для подальшого розвитку місцевої влади.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕТРИКІВСЬКИЙ КОМУНСЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»

Комунальне підприємство «Петриківський комунсервіс» ПСР зареєстрована 14.02.2018 за юридичною адресою Україна, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, смт Петриківка, вул. Європейська, будинок 24. Керівником організації є Можний Дмитро Миколайович.

Основним завданням КП «Петриківський комунсервіс» Петриківської селищної ради (далі – КП «Петриківський комуналсервіс») є забезпечення жителів, а також промислових, торговельних та обслуговуючих підприємств Петриківської селищної ради усіма видами централізованого водопостачання та каналізації.

Виконання заявленої місії компанії вимагає постійної роботи, без якої неможливе безперебійне водопостачання та каналізація. Поточна повсякденна робота КП «Петриківський комуналсервіс» включає такі заходи:

- технічне обслуговування та ремонт водопровідної мережі (усунення перешкод, ремонт частини труб в мережі, моніторинг їх поточного стану);
- постійний контроль за роботою очисних споруд і гідротехнічних споруд;
- щоденне технічне обслуговування технологічного обладнання насосної станції та обладнання очисної станції;
- постійне та поступове оновлення мереж водопостачання та водовідведення та покращення їх функціональності;
- проведення заходів щодо раціонального використання ресурсів (збереження енергії та води).

Ефективне використання основних фондів для виробництва можливо лише за умови розумного та розумного господарювання. Основні засоби, що знаходяться на балансі КП «Петриківський комунсервіс», відрізняються за своїм функціонуванням та забезпеченням виробничого процесу.

Має бути гарантовано ефективне використання виробничих ресурсів, які є частиною виробничого процесу і забезпечують якісне надання послуг. Проаналізуємо показники ступеня використання виробничої нерухомості КП «Петриківський комунсервіс» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень використання виробничих ресурсів КП «Петриківський комунсервіс»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Вартість основних засобів виробництва, тис грн.	713	811	862	882	909	127,4
Вартість оборотних засобів виробництва, тис грн.	1322	1132	1159	1094	1202	91,0
Вартість наданих послуг в цінах постачання, тис. грн.	4636	7069	9141	9180	9316	201,0
Загальна суму прибутку, тис. грн.	-147,5	-288,9	-435,7	-697,2	-708,6	480,4
Фондомісткість 100 грн вартості засобів виробництва, грн.	650	872	1060	1041	1025	157,8
Фондовіддача на 100 грн вартості засобів виробництва, грн.	649,7	872,1	1060,0	1040,8	1025,2	157,8
Фондоозброєність працівників, тис. грн.	23,0	23,8	22,7	25,2	26,0	112,8
Норма прибутку вартості засобів виробництва, %	-7,25	-14,87	-21,56	-35,28	-33,56	-26,3 в.п.

Показники ефективності використання виробничих ресурсів КП «Петриківський комунсервіс» формуються в залежності від вартості наданих послуг в цінах постачання. Збільшення вартості наданих послуг в 2 рази в 2022 році призвело до збільшення рівня збитковості підприємства. Як було вказано в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, наразі діяльність комунальних підприємств є збитковою. Тобто, чим більше послуг надають, тим більшу суму

збитків отримують. Тому КП «Петриківський комунсервіс». Доцільно переглянути систем у ціноутворення на послуги з метою підвищення ефективності роботи. Такий розвиток подій призвів до зменшення рентабельності активів на 26,3 відсоткових пунктів. При цьому фондвіддача на 100 грн вартості засобів виробництва зросла на 57,8%.

Зокрема, динаміку фондвіддачі на 100 грн вартості засобів виробництва наведено на рис. 2.1.

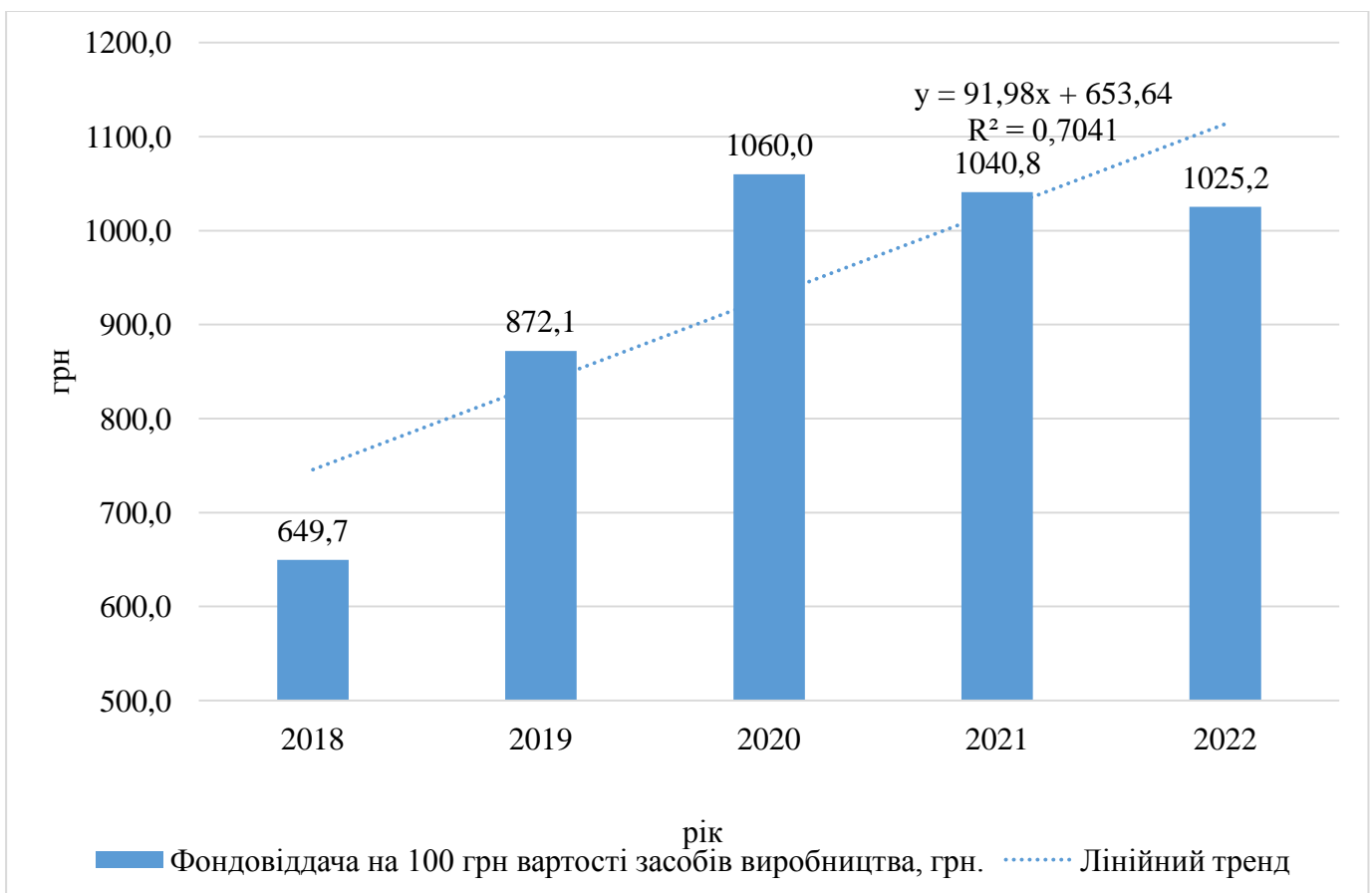


Рис. 2.1. Аналітичне вимірювання фондвіддачі на 100 грн вартості засобів виробництва в КП «Петриківський комунсервіс»

Розраховані параметри рівняння лінійного тренду підтверджують попередні висновки щодо тенденції ефективності використання довгострокових активів. За

розрахунками річний приріст фондівдачі основних засобів КП «Петриківський комунсервіс» становить 91,98 грн. вартості послуг за поточними цінами в розрахунку на 100 грн залучених основних засобів.

Показники річної та погодинної продуктивності праці відображають рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Зростання загального обсягу виробництва значною мірою залежить від ефективності використання трудових ресурсів.

Використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці. Оцінимо та проаналізуємо показники використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ефективність використання трудових ресурсів КП «Петриківський комунсервіс».

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Вартість наданих послуг в цінах постачання, тис. грн.	4636	7069	9141	9180	9316	201,0
Загальна сума прибутку, тис. грн.	-147,5	-288,9	-435,7	-697,2	-708,6	480,4
Середня чисельність працівників, осіб	31	34	38	35	35	112,9
Фонд робочого часу, всього, люд-годин	65720	72080	80560	74200	74200	112,9
Відпрацьовано всього, люд-годин	66960	73440	82080	75600	47250	70,6
Кількість днів, відпрацьованих 1 працівником	203	210	220	218	217	106,9
Середньорічна тривалість робочого дня, годин	8	8	8	8	5	62,5
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	2790	3468	3876	3738	3864	138,5
Середня заробітна плата 1 працівника, грн.	7500	8500	8500	8900	9200	122,7
Обсяг реалізованої продукції розрахунку на:						
– одного працівника, тис. грн./чол.	149,54	207,91	240,56	262,29	266,17	178,0
– 1 люд-годину, грн./люд-годину	69,23	96,25	111,37	121,43	197,17	284,8

Як демонструють матеріали таблиці 2.2, у 2022 році порівняно з попереднім періодом відбулося збільшення всіх досліджуваних показників у КП «Петриківський комунсервіс», що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів –

робочої сили. Зокрема, середня заробітна плата на одного працівника зросла на 22,7 %, а продуктивність праці – в 2,85 рази. Тобто приріст продуктивності вище приросту оплати праці. Тобто, підприємство має резерви для вдосконалення мотивації персоналу

Важливим показником для будь-якої компанії є збільшення доходу від наданих послуг чи реалізації. Щоб отримати більш детальну інформацію про діяльність підприємства, розглянемо силу та структуру доходів, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура збуту надання послуг КП «Петриківський комунсервіс»

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
<i>Відведення стічних вод</i>	2889	62,33	3900	55,17	5255	57,49	5768	62,84	5600	60,11	193,80
Обслуговування каналізаційної мережі	434	9,35	574	8,11	801	8,77	828	9,02	1019	10,94	235,03
Підготовка каналізаційної мережі	558	12,03	763	10,79	765	8,37	975	10,62	835	8,96	149,77
Очищення стічних вод промисловості	243	5,25	344	4,87	453	4,96	548	5,96	454	4,88	186,71
Очищення стічних вод населення	199	4,29	277	3,91	452	4,94	427	4,66	381	4,09	191,19
Контроль якості стічних вод	358	7,73	506	7,16	912	9,98	1188	12,95	970	10,41	270,65
Перевірка очисних споруд	288	6,20	398	5,63	543	5,94	534	5,82	626	6,72	217,76
Обслуговування очисних споруд	186	4,01	256	3,63	284	3,10	280	3,06	233	2,50	125,53
Послуги стороннім організаціям з контролю стічних вод	323	6,97	398	5,63	531	5,81	467	5,09	332	3,56	102,67
Ремонт каналізаційних мереж сторонніх організацій	301	6,49	385	5,44	513	5,61	521	5,67	749	8,04	248,92
<i>Постачання води</i>	1746	37,67	3169	44,83	3886	42,51	3412	37,16	3716	39,89	212,81
Підготовка питної води	387	8,35	878	12,42	1637	17,91	1468	15,99	1631	17,51	421,63
Обслуговування очисних споруд з підготовки питної води	236	5,10	545	7,71	860	9,41	713	7,77	739	7,94	312,77
Обслуговування водопровідної мережі	705	15,20	884	12,50	1284	14,05	1168	12,73	945	10,15	134,13
Контроль якості питної води	418	9,02	862	12,20	104	1,14	62	0,67	401	4,30	95,75
Всього	4636	100,00	7069	100,00	9141	100,00	9180	100,00	9316	100,00	200,96

Результативність багато в чому залежить від розміру цього показника, і його поєднання з його структурою може вирішити, який бізнес почати, розвивати або підтримувати. Основними видами діяльності КП «Петриківська комунальна служба»

є водопостачання та водовідведення. Найважливішими послугами водопостачання є очищення питної води, належне поводження з питною водою, технічне обслуговування очисних споруд і вода для очищення питної води. Аналіз отриманих даних показує, що у 2022 році кількість об'єктів нерухомості збільшиться вдвічі порівняно з 2018 роком. Це збільшило кількість каналізаційних послуг на 93,8 %. Виробнича структура всієї компанії забезпечує виробництво та збут, а також послуги доставки КП «Петриківський комунсервіс».

2.2. Оцінка сучасного рівня результативності Комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»

Щоб визначити фінансовий результат, отриманий дохід необхідно порівняти з витратами на виробництво та розподіл, відомими як собівартість наданих послуг. На рівні фірми в умовах товарно-грошових відносин чистий прибуток набуває форми прибутку. Фірми виступають як відносно ізольовані виробники товарів на товарному ринку.

Якщо отриманий дохід перевищує власну ціну, фінансовий результат означає прибуток. Підприємець завжди ставить перед собою мету отримати прибуток, але йому завжди не вдається її досягти. Якщо виручка дорівнює собівартості, можна покрити лише витрати на виготовлення та реалізацію продукції. Реалізація пройшла беззбитково і відсутній прибуток як джерело підприємницького, науково-технічного та соціального розвитку. Якщо витрати перевищують надходження, підприємство отримує збиток – негативний фінансовий результат, що ставить його в досить скрутне фінансове становище, яке не виключає банкрутства.

На розвиток фінансового результату впливає багато факторів. Залежно від ступеня взаємозалежності їх поділяють на фактори першого і другого порядку. До факторів першого порядку належать зміни прибутку від реалізації продукції (праці,

товарів, послуг) обсяг наданих послуг. Факторами другого порядку є зміни структури реалізованої продукції, повної собівартості реалізованої продукції; ціни на реалізовану продукцію; доходи від цінних паперів та участі в капіталі відкритих товариств тощо.

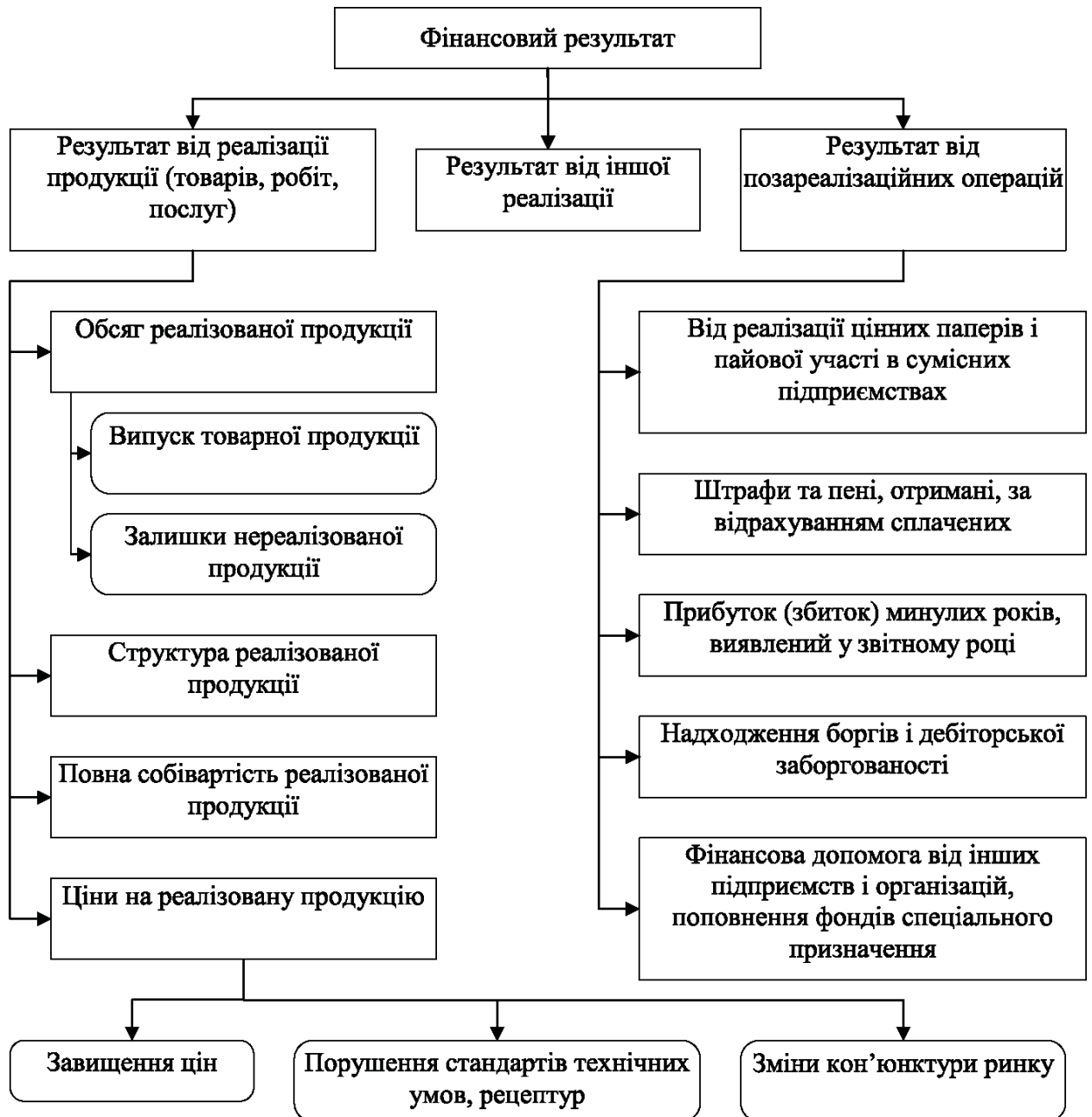


Рис 2.2. Схема факторів, формуючих фінансовий результат

Включаючи до свого складу фінансові результати різних видів діяльності, прибуток є одним із джерел податкових платежів і наповнює джерела формування фінансових ресурсів підприємства.

Підсумкова оцінка діяльності підприємства, пов'язаної з операційно-збутовою а також фінансовою діяльністю, дається за низкою фінансових показників, наведених у звіті за формою № 2 «Звіт про прибутки» Аналіз структури та динаміки доходів та витрат КП «Петриківський комунсервіс» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка фінансових результатів КП «Петриківський комунсервіс» за 2019-2022 роки, тис. грн.

Найменування показників	2019	2020	2021	2022	2022 до 2019	
					сума	%
Виручка від наданих послуг	7069	9141	9180	9316	2247	31,79
Собівартість наданих послуг	6895	8047	8079	8345	1450	21,03
Валовий прибуток (збиток)	174	1094	1101	971	797	458,34
інші доходи реалізованої продукції	98	35	147	62	-36	-36,73
інші витрати операційної діяльності	254	308	411	408	154	60,63
фінансовий результат від операційної діяльності	18	821	837	625	607	3386,45
Фінансові витрати	115	567	678	597	482	419,13
інші доходи	35	48	12	36	1	2,86
інші витрати	227	738	868	773	546	240,66
фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-288,9	-435,7	-697,2	-708,6	-420	145,28
чистий прибуток	-288,9	-435,7	-697,2	-708,6	-420	145,28

Матеріали таблиці 2.4 демонструють, що фінансовий результат КП «Петриківський комунсервіс» за три роки не тільки змінив своє значення з негативного на позитивний, але й значно погіршився (з -288,9 тис. грн. до -708,6 тис. грн.). Більш наочно це проілюстровано за допомогою графіка, наведеного на рис. 2.3.

На графіку чітко видно зростання суми валового доходу у період з 2019 по 2022 рік при одночасному значному зменшенні суми чистого прибутку. При цьому показники інших операційних доходів і витрат, а також фінансових доходів і витрат суттєво не впливають на рівень фінансових результатів різних рівнів формування.

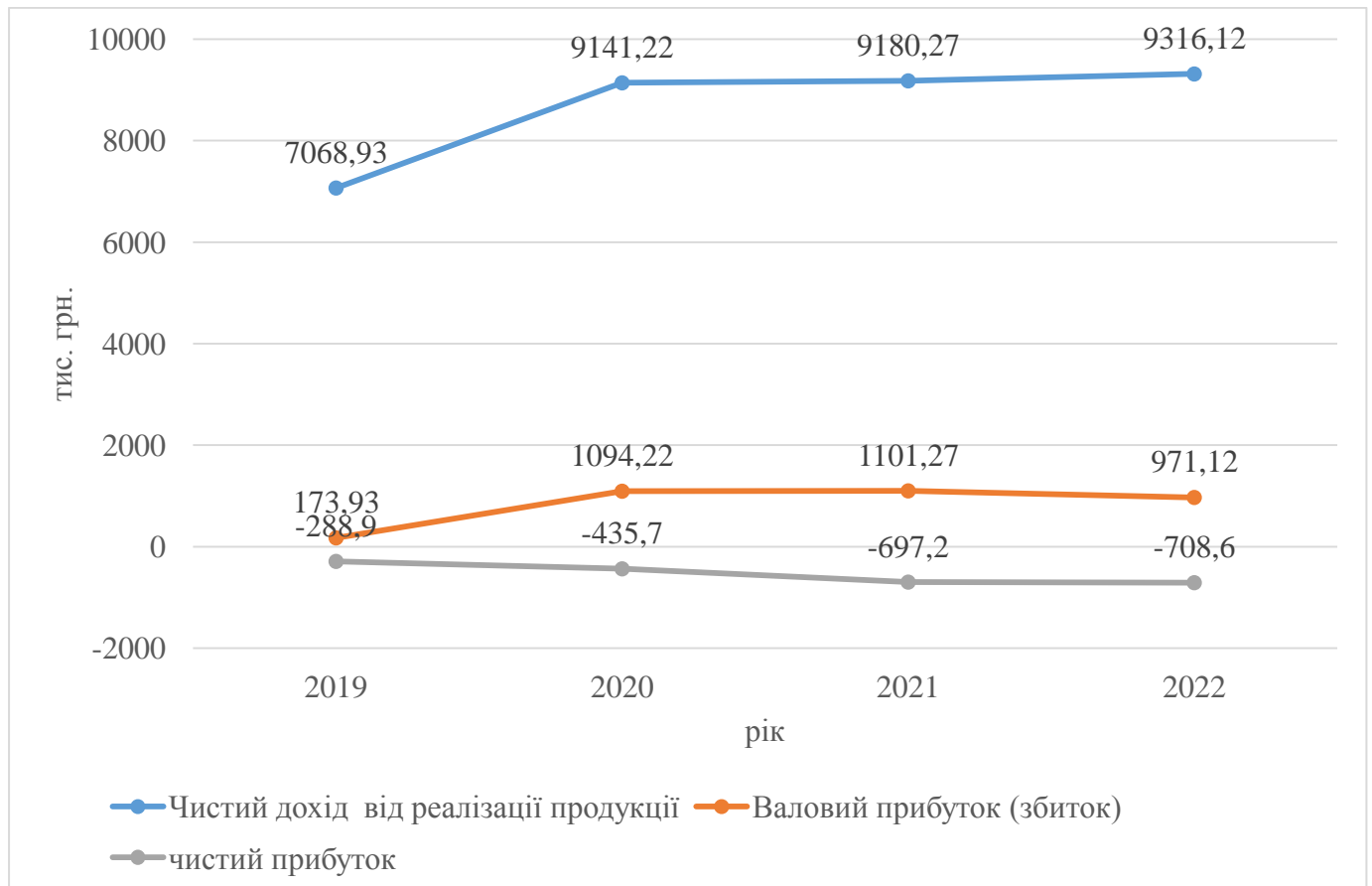


Рис. 2.3 Динаміка показників діяльності КП «Петриківський комунальний сервіс» за рівнями в період 2019-2022 рр.

З метою визначення впливу різних факторів на формування фінансового результату було проведено факторний аналіз збитку, результати якого представлені в таблиці 2.5.

Так, із табл. 2.5 видно, що сума валових збитків зросла в 2019 році: -229,9 тис. -3695,0 тис. грн. та в 2021 році на -261,5 тис. грн. За результатами аналізу факторів

прибутку встановлено, що в досліджуваному періоді на формування фінансового результату впливають як обсяг реалізації (доходу), так і собівартість реалізованої продукції (послуг). При цьому ступінь цього впливу не була рівномірною.

Так, на рівень валових збитків у 2020 році суттєво вплинуло зростання собівартості реалізованої продукції (з 7358 тис. грн. до 9577 тис. грн. або на 2219 тис. грн.).

Таблиця 2.5

Факторний аналіз збитку КП «Петриківський комунсервіс» за 2019-2022 роки

Виручка від наданих послуг, тис. грн.		Загальні витрати з наданих послуг, тис. грн.		Чистий прибуток, тис. грн.		Зниження суми валового прибутку, тис. грн.		
за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	за попередній період	за звітний період	всього	в тому числі за рахунок	
							доходу	витрат
2019 рік								
6985	7069	7044	7358	-59	-288,9	-229,9	83,9	-313,8
2020 рік								
7069	9141	7358	9577	-288,9	-435,7	-146,8	2072,3	-2219,1
2021 рік								
9141	9180	9577	9877	-435,7	-697,2	-261,5	39,1	-300,6
2022 рік								
9180	9316	9877	10025	-697,2	-708,6	-11,4	135,8	-147,2

У 2021 році при майже незмінних обсягах реалізації (9141 тис. грн. та 9180 тис. грн.) собівартість реалізованої продукції зросла на 300,6 тис. грн. порівняно з минулим роком та при цьому зазнали валових збитків, які на 261,5 тис. грн. перевищили показник 2020 року. Тобто, ми припускаємо, що збільшення коефіцієнта валових збитків у 2021 році було зумовлене зростанням собівартості реалізованої продукції. На суму валових збитків, досягнутих у 2022 році, суттєво вплинуло зростання витрат на 147,2 тис. грн.

Більш наочно динаміка збитків, яке отримує КП «Петриківський комунсервіс» на протязі останніх років наведена на рис. 2.4. Розраховані параметри лінійного тренду вказують, що величина збитків, які має підприємство щорічно зростає в середньому на 153 тис. грн. Визначений коефіцієнт апроксимації доводить правильність даних висновків, так як його значення – 0,954, наближене до одиниці.

Таким чином, можна припустити, що основні причини негативної результативності компанії такі:

- по-перше, постійне зростання собівартості продукції;

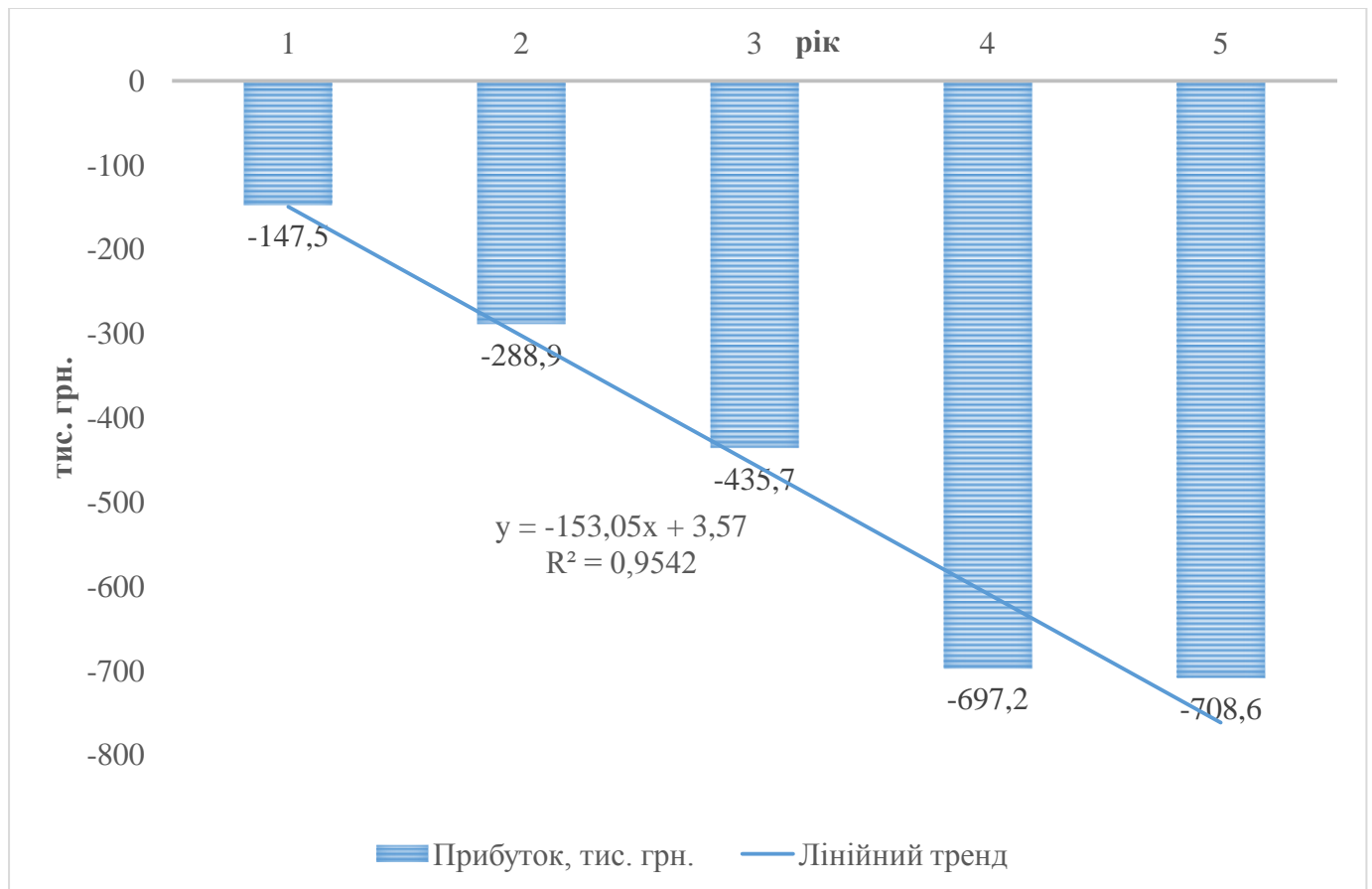


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання величини збитків КП «Петриківський комунсервіс»

- по-друге, високий знос основних фондів, який коливається від 63 до 84% протягом досліджуваного періоду, що вказує на наявність великої кількості неліквідних основних фондів, збільшення витрат на технічне обслуговування (ремонт), тому усуває ризики в мережах зв'язку, тощо, що відповідно впливає на зростання вартості послуг;

- по-третє, різниця між затвердженими органами місцевої влади тарифами на послуги для населення та реальною вартістю створення робочих місць підприємства

(на досліджуваний період тариф затверджено на рівні 80% обґрунтованих в економіці тарифів);

- по-четверте, наявність різноманітних відрахувань до міського бюджету на компенсацію різниці в тарифах. Таким чином, у 2019 році сума тарифних різниць, які можуть бути сплачені за рахунок місцевих домогосподарств, склала 1256,5 тис. грн., у 2020 році – 2654,1 тис. грн., у 2021 році – 3025,2 грн., а у 2022 році – 4208,2 тис. грн., погашення яких відстрочено;

– по-п'яте, значна частина боргу – це борг населення – понад 90%. Належна платіжна дисципліна споживачів у поєднанні зі збільшенням фактичної собівартості виробництва та реалізації послуг призводить до нестачі обігових коштів і погіршення фінансових результатів підприємства.

Виходячи з аналізу економічної інформації, можна сказати, що КП «Петриківський комунсервіс» є яскравим прикладом колапсу житлово-комунального господарства в його нинішньому вигляді. Підприємство має велику заборгованість перед кредиторами, бюджетними та позабюджетними фондами. Водночас наявність великої кількості претензій, у тому числі бюджету на покриття різниці в тарифах, не є гарантією наявності достатніх фінансових ресурсів. Причинами такої складної ситуації було як погіршення економічної ситуації в країні, так і неефективність управлінських рішень керівництва підприємства.

Вихід підприємства з кризи виражається у пошуку та використанні резервів зниження собівартості продукції та оновлення обладнання підприємства через ефективні моделі фінансування (лізинг, факторинг тощо).

Основними напрямками фінансової стабілізації є: оптимізація структури активів, балансування ресурсів процесу створення та оновлення основних фондів, балансування ресурсів оборотних коштів і кругообігу оборотних коштів, перехід на ринкові ціни, ефективне управління фінансовими ресурсами.

За галузевою статистикою на початок 2022 року загальні збитки підприємств житлово-комунального господарства склали 8,4 млрд грн. Основною причиною такої

ситуації є неефективна цінова політика. Наразі Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги», згідно з якою буде розроблено механізм розрахунку економічно обґрунтованих тарифів для підприємств житлово-комунального господарства всіх країн. бути встановленим. організаційно-правові форми.

Проте парадокс ситуації полягає в тому, що існуюча тарифна політика не може забезпечити необхідну норму прибутку для нормального функціонування та розвитку житлово-комунального господарства, а в той же час тарифи на послуги промислових підприємств є низькими. надто важка для значної частини українського населення. Обставини, що склалися, свідчать про необхідність подальшого підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги. Однак таке підвищення може не вплинути на добробут громадян, рівень доходів яких часто не дозволяє своєчасно або в повному обсязі оплачувати комунальні послуги за діючими тарифами. Уряд закликає до можливості компенсувати населенню частину вартості комунальних послуг у вигляді субсидій, однак борги українців за їх оплату на початок 2022 року у розмірі 58,4 млрд грн свідчать, що така форма державної підтримки недостатньо ефективний. Розмір платежів населення за використані житлово-комунальні послуги у січні-березні 2022 року порівняно з відповідним періодом минулого року зменшився на 3,4%.

Крім того, на опалювальний сезон 2023-2024 років уряд планує скоротити видатки на виплату субсидій населенню на оплату житлово-комунальних послуг на 5 млрд грн. Зокрема, планується скоротити обсяги споживчих видатків за програмою субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення населення житловими субсидіями та субсидіями на сплату житлово-комунальних послуг у сумі 9,56 млрд грн. Таким чином, загальний обсяг коштів на виплату субсидій населенню зменшиться на 3,48 млрд грн.

З огляду на незавершеність колективно-договірної політики в житлово-комунальному секторі останніми роками з державного бюджету виділялися

компенсаційні кошти підприємствам цієї галузі. Так, у 2022 році з держбюджету на покриття різниці в тарифах за рахунок різниці між фактичною вартістю теплової енергії та централізованого водопостачання, водовідведення, опалення та гарячого водопостачання із затвердженими тарифами та/або із затвердженням державні або місцеві органи влади.

Таким чином, незадовільні фінансові результати діяльності житлово-комунальних підприємств суттєво зменшують їх можливості щодо оновлення матеріально-технічної бази, фінансування поточних потреб, негативно впливають на своєчасність виплати заробітної плати, податків та обов'язкових платежів до бюджету тощо. Наслідком такої ситуації є не лише погіршення і без того нестабільного фінансового стану комунальних послуг, а й погіршення якості послуг, споживачі яких становлять більшість населення України. Це посилює невдоволення та соціальну напругу в суспільстві.

Подальший розвиток підприємств житлово-комунальної сфери має базуватися насамперед на потребах людей, а цінова політика – на їх фінансових можливостях. Субсидії на компенсацію витрат на оплату житлово-комунальних послуг мають стати тимчасовим заходом, а підвищення доходів громадян — основним завданням держави. Наступним кроком має стати забезпечення проривної, а в перспективі прибуткової роботи промислових підприємств, їх технічне оновлення, зниження енергоємності та поглиблення демонополізму в усіх сферах діяльності. Важливим кроком у розвитку галузі є переведення житлово-комунальних підприємств на використання енергоефективних технологій та енергії з відновлюваних або альтернативних джерел.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕТРИКІВСЬКИЙ КОМУНСЕРВІС»

3.1. Ключові напрямки підвищення ефективності управління результативністю роботи комунальних підприємств

Муніципальні служби, до яких відносяться і комунальні підприємства, відіграють важливу роль у функціонуванні економічних систем, особливо у вирішенні соціально-культурних, інфраструктурних та фінансових проблем на місцевому та регіональному рівнях. Таким чином, це нерозривно пов'язує їх із відповідними державними структурами, оскільки питання створення нових муніципальних організацій, їх фінансування, просування та реорганізація є відповідальністю муніципалітетів, що означає, що фінансування здійснюється за рахунок муніципальних бюджетів.

Водночас рентабельність комунальних послуг впливає на рівень надходжень до місцевих бюджетів, що робить ці структури невіддільними від місцевої фінансової системи. Це означає, що муніципальні служби, якщо вони перебувають на належному рівні розвитку, можуть бути об'єктивною основою для сталого розвитку територіальних громад, що є наслідком тісної фінансово-економічної взаємозалежності цих компаній з фінансовою системою країни.

При вирішенні проблеми більш ефективного управління державним майном влада повинна визначити цілі вжитих заходів відповідно до напрямків соціально-економічного розвитку постраждалої території, а потім намагатися досягти мінімальних витрат через використання соціально-економічного потенціалу державної власності шляхом ефективного управління.

Однією з головних проблем у функціонуванні державних послуг в економіці є нездатність забезпечити належний рівень прибутковості, що призводить до економічної вразливості цих організацій та обмежень у реалізації власного потенціалу. Якщо проаналізувати проблему хронічної збитковості житлово-комунальних послуг, то слід виділити наступний перелік причин поточної ситуації:

- сильний фізичний і моральний знос техніко-технологічних засад функціонування комунальних послуг;
- низький інвестиційний та інноваційний потенціал комунальних підприємств;
- високий ступінь монополізації у наданні житлово-комунальних послуг та слабкий розвиток конкуренції в цій сфері;
- низька управлінська компетентність на найвищому рівні організаційної ієрархії;
- обмеження управлінських функцій адміністрації підприємства;
- недосконалість системи організації матеріально-інформаційного потоку, що виявляється у високих невиробничих витратах, недоліках системи обліку виробництва та контролю якості;
- відсутність організаційно-правових можливостей використання інструментів фінансового ринку та доступу до зовнішнього кредиту;
- слабкість законодавчої бази функціонування державної служби, що виражається в конотативному характері нормативно-правових актів та відсутності механізмів ефективної діяльності державної служби та підтримки її розвитку в ринкових умовах;
- наявність в організаційній структурі підприємств обслуговування населення базових підрозділів, характерних для підприємств системи управління та контролю економіки;
- непристосованість підприємств житлово-комунального господарства до сучасних конкурентних умов ринку, відсутність об'єктивних передумов для розвитку адаптивної функціональності.

У цьому випадку комунальна власність піддається економічним ризикам. У разі несприятливого фінансового стану підприємства, що особливо характерно для поточного періоду, вимоги кредиторів будуть погашатися за рахунок цього комунального майна. Це означає, що громадам загрожує безповоротна втрата ключових житлових активів, зокрема житлово-комунального господарства, паливно-енергетичного комплексу, транспорту.

Далі пропонуємо розглянути низку підходів, які можуть бути застосовані до національних комунальних підприємств залежно від рівня їхнього фінансово-економічного стану та наявності зазначених вище проблем. Ці підходи включають комплекс заходів щодо збільшення результативності господарювання, кожен з яких відповідає певному рівню економічної безпеки підприємства.

Поетапний підхід може бути реалізований комунальним підприємством за стабільного зовнішнього середовища та внутрішнього стану. Метою управлінської діяльності є збільшення обсягів продажів, поліпшення фінансових результатів, збалансування обсягу орендованих і власних активів на рівні їх максимальної ефективності і тим самим збільшення прибутку. В цілому підхід відповідає високому рівню економічної безпеки, для чого підприємство має власні резерви розвитку.

Коригувальний підхід дає можливість стабілізувати та зберегти існуючі показники рентабельності підприємства. Він полягає в організації ефективного моніторингу внутрішніх процесів з метою зниження витратної складової та розвитку конкурентної та міцної взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід до управління прибутковістю характерний для підприємств із середньою економічною захищеністю, економічне становище яких дозволяє утримувати стабільне становище, але немає резервів для можливого зростання.

Реакційний підхід здійснюється в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства, метою якого є збереження основних показників платоспроможності та ліквідності підприємства, що характеризується частковим або повним обмеженням інноваційних процесів і сильним зниженням витрат і корпоративна

реструктуризація. Цей підхід можуть використовувати комунальні підприємства, економічна безпека яких знаходиться на низькому чи критичному рівні та де існує ймовірність неплатоспроможності. Реакційний підхід передбачає застосування ряду заходів для захисту від зовнішніх загроз і стабілізації основних показників ділової активності.

На жаль, більшість національних комунальних компаній характеризується використанням опортуністичних і реакційних практик, крім високої збитковості цих компаній, нездатністю до самофінансування та низьким рівнем фінансового менеджменту.

На підставі виявлених проблем національних комунальних підприємств та основних підходів до контролю прибутковості їх діяльності з точки зору економічної безпеки можна визначити низку перспективних напрямів підвищення прибутковості їх діяльності, як з боку і збоку, а з іншого боку, самі компанії та влада:

- трансформувати національну нормативно-правову базу з урахуванням сучасних вимог функціонування та розвитку економічних державних послуг;
- модернізація науково-методичного апарату управління фінансовою стратегією державних послуг, використання сучасних методів фінансового контролю, розробка ефективних моделей контролю витрат на державні послуги;
- активізація включення об'єктів комунальної власності в господарський обіг, розширення можливостей користування та придбання комунальної власності юридичними та фізичними особами;
- розвиток привабливих бізнес-сфер для інвестицій комунальними підприємствами, особливо соціальних проектів, які можуть реалізовуватися на засадах співфінансування;
- розробка комплексних маркетингових стратегій, спрямованих на поступову адаптацію економічних послуг до ринкових умов і висвітлення їх конкурентних переваг;

- залучення консалтингових та аудиторських організацій для вдосконалення бюджетної моделі та управління ризиками комунального підприємства;
- поетапне впровадження мало- та безвідходних технологій у рамках реалізації загальної стратегії енергозбереження як джерела мінімізації витрат комунальних підприємств.

Після узагальнення різноманітних досліджень у галузі ефективності комунальних послуг запропоновано використання різноманітних методів удосконалення економічного механізму управління. Критерії відбору методів ґрунтувалися на реальному застосуванні на практиці, а також на існуючій нормативно-правовій базі функціонування державних послуг в Україні. З метою вдосконалення системи господарювання комунальних підприємств розглянемо основні методи вдосконалення результативної діяльності даної групи підприємств (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Основні методи вдосконалення результативної діяльності комунальних підприємств

Інноваційний напрямок	Якість надання послуг	Мотиваційні складові управління
Це діяльність, спрямована на пошук і впровадження інновацій з метою вдосконалення бізнесу, організації та технології надання послуг і управління. Наразі інновації стають основним драйвером економічного зростання та найкращим способом зміцнення компанії.	Необхідно здійснювати постійне систематичне дослідження факторів і умов, які гарантують достатній рівень якості послуг, організаційних процесів і роботи персоналу. Особливо важливими є виконання робіт та надання послуг.	Даний метод вирішує завдання мотивації людей до праці, підвищення їх продуктивності та узгодження інтересів керівників і працівників на основі вдосконалення системи мотивації.

Керівники комунальних підприємств все більше звертають увагу на належне функціонування виробничої, господарської та фінансової діяльності підприємства. Організовує взаємодію всіх структурних і виробничих підрозділів, забезпечує дотримання всіх взятих зобов'язань – щодо вдосконалення економічного механізму управління підприємством, а саме: інновації; гарантія якості; економічний стимул до праці. Водночас не приділяється належної уваги важливому поєднанню всіх

згаданих методів. Проте слід мати на увазі, що нині спостерігається тенденція забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами, встановлення раціональних фінансових взаємовідносин з комерційними підприємствами, банками, страховими компаніями тощо, визначенню форми ефективного капіталу, оцінюванню раціональності його використання, моніторингу оформлення та використанню платіжних засобів.

Звернуто увагу на такий спосіб удосконалення економічних механізмів на підприємстві, як «менеджмент якості», який впливає на задоволеність споживачів послугами комунального підприємства.

Серед проблем комунальних послуг: застаріле обладнання, застарілі технології, висока зношеність будівель, низька якість роботи при наданні послуг, неврахування інтересів споживачів, зростання тарифів на житлово-комунальні послуги для населення. Подібні проблеми характерні для більшості українських компаній.

Технічне та технологічне відставання, низька інвестиційна привабливість, організаційна та адміністративна слабкість, неефективність систем бухгалтерського обліку, контролю за витратами та якістю продукції, слабе нормативне забезпечення та, як наслідок, неадекватність національних державних послуг сучасним ринковим реаліям – це основні проблеми забезпечення життєдіяльності цих компаній.

Основними пропонованими механізмами підвищення ефективності комунальних підприємств є:

- переоснащення та модернізація підприємства шляхом залучення інвестицій, для чого необхідно розробити та реалізувати відповідні інвестиційні проекти.

- необхідність забезпечення створення певних умов для отримання різноманітних джерел фінансування. Вони можуть бути використані при підготовці регіональних програм реконструкції та модернізації цих підприємств. У розробці цих програм важливу роль відіграє уряд. Зрозуміло, що виділення коштів на

вирішення цих проблем є вигідною інвестицією, оскільки значно скорочує бюджетну підтримку соціально незахищених верств населення

- удосконалення методичних підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства є однією з найважливіших проблем фінансового аналізу, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до збитковості підприємства та відсутності фінансових ресурсів для забезпечення розвитку бізнесу.

- Іншим способом поліпшення фінансового становища підприємства є збільшення коштів на поточному рахунку підприємства, що дозволяє підприємству брати довгострокові та короткострокові позики у банків для фінансування з використанням методів вдосконалення механізму управління економікою.

На основі проведеного аналізу слід запропонувати наступні напрямки покращення фінансового стану та діяльності комунальних підприємств:

- фінансове оздоровлення комунальних та житлово-комунальних підприємств шляхом реструктуризації заборгованості або відкриття провадження у справі про банкрутство;

- скоротити витрати та підвищити якість послуг;

- залучення промислових інвестицій шляхом розвитку конкуренції в наданні послуг населенню та залучення приватних компаній;

- систематичний моніторинг технічного стану житлового фонду та технічної інфраструктури.

3.2. Визначення впливу чинників на вдосконалення результативності роботи комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»

Робота комунального підприємства «Петриківський комунсервіс» залишається неефективною, оскільки необхідно забезпечити модернізацію житлового фонду та

зупинити наростання негативних тенденцій на державному рівні, яка не приділяє їй багато уваги.

Для визначення показників, що впливають на формування доходу компанії, ми використовуємо елементи кореляційно-регресійного аналізу, які допомагають з'ясувати взаємозв'язок між обраними показниками.

Щоб визначити зв'язок між незалежними змінними, необхідно розглянути фактори, що впливають на показники, і перевірити їх на мультиколінеарність. Якщо знайдено лінійну залежність між цими факторами, то отримана система рівнянь не відповідає умовам отримання єдиного рішення.

Якщо ми визнаємо мультиколінеарність на цьому етапі побудови моделі, ми можемо уникнути неправильної специфікації моделі, оскільки це знижує точність показників, на основі яких неможливо буде побудувати надійну модель взаємозв'язку.

Припустімо, що є три показники, які впливають на результативність діяльності комунального підприємства «Петриківський комунсервіс»:

X_1 – витрати на здійснення послуг;

X_2 – рентабельність інвестованих коштів в активи компанії;

X_3 – коефіцієнт фінансової залежності.

Вихідні матеріали для проведення розрахунку наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні матеріали для проведення розрахунку кореляційно-регресійного аналізу

Роки	Річна сума доходу, Y	Витрати на здійснення послуг, X_1	Рентабельність інвестованих коштів, X_2	Коефіцієнт фінансової залежності, X_3
2020	9141	7358	-21,56	1,24
2021	9180	9577	-35,28	1,47
2022	9316	9877	-33,56	1,71

У таблиці 3.3 наведено матрицю результатів кореляції для обраних показників.

Аналіз наведених коефіцієнтів кореляції (табл. 3.3) показує, що між витратами (X1) і доходами існує тісний зв'язок, тому фактор X1, який має найбільший вплив на показник ефективності, визнається ключовим.

Регресійний аналіз проводився за допомогою інструменту регресії пакету аналізу даних MS Excel.

Дослідження показників впливу факторів на дохід від підприємницької діяльності показало достовірність і точність отриманих даних для створення відповідної моделі для подальшого прогнозування впливу факторів на дохід від підприємницької діяльності.

Таблиця 3.3

Матриця кореляцій підприємства

Роки	Річна сума доходу, У	Витрати на здійснення послуг, X1	Рентабельність інвестованих коштів, X2	Коефіцієнт фінансової залежності, X3
Річна сума доходу, У	1	0,88613952	-0,7197414	-0,8423296
Коефіцієнт детермінації	1	0,8012676	0,5286022	0,7239946
Витрати на здійснення послуг, X1		1	-0,9348514	-0,5477416
Коефіцієнт детермінації		1	0,8917804	0,3061422
Рентабельність інвестованих коштів, X2		-0,9348514	1	0,27868554
Коефіцієнт детермінації		0,8917804	1	0,0792526
Коефіцієнт фінансової залежності, X3		-0,5477416	0,27868554	1
Коефіцієнт детермінації		0,3061422	0,0792526	1

Таким чином, дані кореляційно-регресійного аналізу показують вплив витрат на формування доходів компанії. Тому основним завданням керівників та міської ради є розробка плану дій щодо оптимізації доходів за рахунок зменшення витрат.

Таблиця 3.4

Дані регресійного аналізу підприємства

	X	У	X	$X_i Y_i$	$Y_{\text{розрах.}}$
--	---	---	---	-----------	----------------------

2020	441,9	451,3	224427,3	229199,5	474,8
2021	506,3	541,7	294689,9	315247,3	508,8
2022	668,3	585,0	513414,1	449387,8	594,3
Е	1616,5	1577,9	1032531,7	993834,9	1095,0

Щоб покращити ситуацію в КП «Петриківський комунсервіс», ми пропонуємо запровадити нову методологію, окрім оперативного та тактичного планування, необхідно розвивати стратегічне планування.

Стратегічний план містить пропозиції за п'ятьма напрямками:

- виробнича діяльність;
- фінансові заходи;
- організаційні заходи;
- план капітальних вкладень;
- участь громадськості.

Пропонована виробнича діяльність повинна бути спрямована в першу чергу на зниження собівартості продукції. З іншого боку, рівень винагороди за послуги залежить, зокрема, від задоволеності споживачів їх якістю, тому серед усіх можливих виробничих заходів щодо покращення водопостачання/відведення були обрані лише ті, які дозволять вирішити всі або частково проблеми, з якими стикаються споживачі, одночасно зменшуючи виробничі витрати. Результати аналізу загального технічного стану систем водопостачання та водовідведення свідчать про необхідність інвестування значних коштів у:

- зменшення енергоспоживання – шляхом заміни або регулювання режимів роботи насосів, електродвигунів та інших електротехнічних пристроїв. Це потребує інвестицій у реконструкцію та заміну застарілого обладнання аварійно-рятувальних систем;

- зменшення фактичного водоспоживання – шляхом формування у населення етики раціонального водокористування. Це потребує інвестицій у просвітницьку роботу з населенням;

- зменшення витоків води – шляхом зменшення навантаження на старі ділянки мережі шляхом оптимізації тиску в системі. Для цього потрібні інвестиції в проекти створення баричних зон і модернізації насосного обладнання на користь МНС;

- зменшення аварійних водопроводів - заміна 3% або 15,33 км найбільш актуальної ділянки водопроводу від водопроводу до міста, зниження тиску в системі відповідно до проектів зонального регулювання тиску, заміна насосів та пристроїв ЕМЗ водопостачання та інвестиції в проекти заміни каналізації 0,7% або 2,03 км найбільш небезпечних ділянок самопливної каналізації;

- поліпшення очищення стічних вод – шляхом удосконалення системи аерації СОС, встановлення відповідних приладів, зміни технологічного регламенту очищення стічних вод на СОС. Це потребує інвестицій у проект модернізації системи аерації та реконструкції очисних споруд. Реалізація такого проекту означає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище за рахунок покращення обробки та утилізації осаду.

З метою повного відшкодування вартості послуг водопостачання та водовідведення (виведення бізнесу) та реалізації малих інвестиційних проектів найближчим часом буде потрібно підвищення тарифів на послуги.

Основними стратегічними цілями планування забезпечення реалізації стратегічної ініціативи «Облік води та ціноутворення на послуги» є:

Заходи щодо збільшення продажів:

- запровадження порядку оплати спожитих послуг у разі дострокової подачі заборгованості на лічильники, з метою покращення розрахунків за споживання та усунення проблем із загальнобудинковими лічильниками (необліковане споживання розподіляється на споживачів, які не мають лічильників);

- розробка та затвердження Положення про порядок утримання внутрішньобудинкових мереж та про порядок відшкодування втрат у внутрішньобудинкових мережах з урахуванням відповідальності ЖЕКів як виконавців послуг.

- удосконалення процедури розрахунків за прямим дебетом:
- розширення можливостей інформування населення: організація роботи «гарячої лінії» для отримання інформації про витрати квартирних лічильників;
- розробити та ввести в дію Положення про порядок бюджетування витрат на водоспоживання та водовідведення для реєстрації квартир і будинків (груп будинків);
- розробити єдине положення про умови зняття та подання показників.
- удосконалення інформаційної системи обслуговування абонентів компанії:
- налаштувати автоматизовану систему прийому показників квартирних лічильників. Система дозволяє цілодобово отримувати показники з фіксацією отриманих результатів в особистому кабінеті платника.

Нам потрібно створити «єдине вікно», яке зведе до мінімуму бродяжництво в офісах і зробить відносини з клієнтами прозорими та зрозумілими. Запровадження цифрових інструментів підвищить ефективність бізнесу.

Сайт комунального підприємства потребує вдосконалення.

Деякі послуги можуть продаватися онлайн - через Веб-сайт. Замовити установку та опломбування лічильника можна через сайт (залишити заявку, завантажити документи, оплатити послугу). Навіть не рекламуючи цей варіант, Водоканал зможе приймати близько 200-300 клієнтів на місяць. Слід зазначити, що компанія не є монополістом, дозвіл на опломбування лічильників мають і приватні компанії. Веб-сайт, орієнтований на клієнта, в даному випадку є елементом конкурентної переваги.

Внутрішня цифровізація – це спосіб оцифрування бізнес-процесів компанії. Це дозволяє оптимізувати їх. Найпростіший приклад – робота з юридичними особами. Вся комунікація відбувається виключно в електронному вигляді. Це не тільки полегшує та прискорює обмін інформацією, але й створює базу даних, яка запобігає корупції. Система управління фіксує час надходження та обробки запитів.

Хоча зовнішнє сканування допомагає збільшити продажі, внутрішнє сканування дає можливість заощадити гроші. Наприклад, програма для виставлення рахунків, яка автоматично розраховує платежі, приведе до можливості зменшити кількість працівників.

Управління величезними базами даних є внутрішньо цифровим. На основі цих даних можна робити достовірні прогнози та розрахунки.

Ми продовжуємо бачити значні переваги з точки зору економії часу та кращого контролю. Чітке ставлення до поставлених завдань і бачення їх виконання. Програма автоматично підказує співробітникам їх подальші дії.

На оборот компанії впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Управління отриманням доходів було неефективним протягом аналізованого періоду, що призвело до збиткової діяльності. З метою підвищення ефективності контролінгу формування доходів на підприємстві пропонується низка заходів, які поєднують традиційні та сучасні інструменти управління. Головною метою підвищення ефективності управління генерацією доходів є цифровізація всіх процесів управління.

На основі детального аналізу зарубіжних країн ми дали низку рекомендацій щодо формування тарифу на послуги з утримання будинків та прилеглих територій. Розглянемо більш детально порядок визначення цін на житлово-комунальні послуги.

Розрахунки тарифів з квитанціями та квитанціями подаються на затвердження до органів, уповноважених встановлювати тарифи. Сьогодні це Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики, комунальних послуг та місцевого самоврядування (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про житлово-комунальні послуги», Закон України «Про державне регулювання в Україні»).

Ціни (тарифи) на житлово-комунальні послуги в Україні:

- ціни (тарифи) на житлово-комунальні послуги визначаються за згодою сторін, крім випадків, коли ціни (тарифи) регулюються законодавством.

- вартість послуг з управління багатоквартирним будинком визначається за погодженням із замовником, якщо управителя не обирає орган місцевого самоврядування.

Розберемо складові тарифу на житлово-комунальні послуги, табл. 3.5.

Рекомендуємо виключити з переліку послуг окремі частини житла, такі як прибирання прибудинкової території та сходів, і виділити ці послуги в окрему категорію за розумну оплату праці.

Натомість замініть компоненти даху. Оскільки гостро стоїть питання ремонту та заміни покрівлі. Загалом коштів на будівництво житла та комунального господарства недостатньо. Цю роботу мешканцям багатоповерхівок доводиться виконувати самостійно або роками чекати часткової компенсації за виконану роботу.

Таблиця 3.5

Складові тарифу на житлово-комунальні послуги
(комунального підприємства та ОСББ)

Складові тарифу	ЖКП	ОСББ
Управління будинком	6,07 (м ²)	6.035 (м ²)
Вивезення побутових відходів	1,14	Тарифіковано
Витрати на дератизацію	0,01168	Тарифіковано
Послуги по водопостачанню/відведенню	1,28633	Тарифіковано
Обслуговування димо-вентиляційних каналів	0,21985	Одноразова річна організована перевірка здійснюється за рахунок власника квартири у сумі 2500 грн. Вразі відмови власника квартири здійснювати перевірку, всі подальші витрати з наслідків несе самостійно.
Обслуговування поточного ремонту	0,6	Тарифіковано
Витрати на освітлення МЗК	0,08495	Тарифіковано
Прибирання прибудинкової території	0,53717	Тарифіковано Місячна ЗП прибирання становить 4600,00 грн
Прибирання сходових кліток	0,92	Двотижневе прибирання п'ятиповерхового одно під'їзного будинку та прибудинкової території 250 м кв.
Електроенергія місць загального користування	0,13970	Тарифіковано
Утримання ліфтових шахт	Не включає	Тарифіковано

Розрахуємо вартість заміни/ремонту даху за квадратний метр житлової площі (визначення тарифу) за такими даними. Площа даху 400 м². Мінімальний термін служби - 25 років. П'ятиповерховий сімейний будинок житловою площею 1600 м². Загальна площа покрівлі 400 м² * 500 грн/м² (вартість монтажу металочерепиці / профнастилу) = 200 тис. грн.

Тариф на поточні операційні витрати/кап. Ремонт покрівлі з урахуванням річної інфляції становить 0,3 грн/м².

Кошти з такої статті витрат накопичуються на окремому рахунку для використання за призначенням після закінчення терміну служби покрівлі. Протягом усього терміну експлуатації даху можна інвестувати кошти в цільові фінансові проекти з метою їх збільшення.

Це дозволяє мешканцям не шукати фінансування і не чекати муніципальних проєктів, а вимагати від керівників муніципальних служб негайної заміни покриття даху для більш комфортного життя.

На основі детального аналізу зарубіжного досвіду управління житлово-комунальними підприємствами нами було складено декілька рекомендацій щодо розробки тарифу на послуги з утримання будинків та прибудинкових територій. Детально розглядається порядок ціноутворення на послуги КП та ОСББ. Окремі частини житла, такі як прибирання житлових приміщень та сходів, пропонується виключити з переліку послуг та виділити відповідну оплату цих послуг в окрему категорію. Натомість замініть/відремонтуйте частини даху. Бо жителям будинку доводиться виконувати цю роботу самостійно або роками чекати часткової компенсації за виконану роботу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Категорія «результативність» має багатогранний характер. Встановлено, що він охоплює значну кількість критеріїв, що характеризують підприємницький успіх. Як правило, це показники рентабельності господарювання тощо. Поняття ефективності та результативності є взаємопов'язаними, оскільки ступінь досягнення мети виробничого підприємства знаходиться на одному рівні з ефективністю його системи менеджменту. Встановлено, що основними етапами управління результативністю є: визначення основних чинників успіху операційних процесів, встановлення основних індикаторів операційних процесів, контроль операційних процесів з метою встановлення проблемних моментів і відхилень у їх реалізації, уникнення протиріч відхилень за допомогою методу Демінга.

Виходячи з аналізу економічної інформації, можна сказати, що КП «Петриківський комунсервіс» є яскравим прикладом колапсу житлово-комунального господарства в його нинішньому вигляді. Фінансовий результат КП «Петриківський комунсервіс» за три роки не тільки змінив своє значення з негативного на позитивний, але й значно погіршився (з -288,9 тис. грн. до -708,6 тис. грн.). Сума валових збитків зросла в 2019 році: -229,9 тис. -3695,0 тис. грн. та в 2021 році на -261,5 тис. грн. За результатами аналізу факторів прибутку встановлено, що в досліджуваному періоді на формування фінансового результату впливають як обсяг реалізації (доходу), так і собівартість реалізованої продукції (послуг). При цьому ступінь цього впливу не була рівномірною.

Підприємство має велику заборгованість перед кредиторами, бюджетними та позабюджетними фондами. Водночас наявність великої кількості претензій, у тому числі бюджету на покриття різниці в тарифах, не є гарантією наявності достатніх фінансових ресурсів. Причинами такої складної ситуації було як погіршення економічної ситуації в країні, так і неефективність управлінських рішень керівництва підприємства. Основними напрямками фінансової стабілізації є:

оптимізація структури активів, балансування ресурсів процесу створення та оновлення основних фондів, балансування ресурсів оборотних коштів і кругообігу оборотних коштів, перехід на ринкові ціни, ефективне управління фінансовими ресурсами.

На оборот компанії впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Управління отриманням доходів було неефективним протягом аналізованого періоду, що призвело до збиткової діяльності. З метою підвищення ефективності контролінгу формування доходів на підприємстві пропонується низка заходів, які поєднують традиційні та сучасні інструменти управління. Головною метою підвищення ефективності управління генерацією доходів є цифровізація всіх процесів управління.

На основі детального аналізу зарубіжного досвіду управління житлово-комунальними підприємствами нами було складено декілька рекомендацій щодо розробки тарифу на послуги з утримання будинків та прибудинкових територій. Детально розглядається порядок ціноутворення на послуги КП та ОСББ. Окремі частини житла, такі як прибирання житлових приміщень та сходів, пропонується виключити з переліку послуг та виділити відповідну оплату цих послуг в окрему категорію. Натомість замінити/відремонтуйте частини даху. Бо жителям будинку доводиться виконувати цю роботу самостійно або роками чекати часткової компенсації за виконану роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.В., Кирилович О.Ф. Аналітична оцінка фінансових результатів діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Наукові горизонти. 2019. № 9. С. 13–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2019_9_4
2. Армстронг М., Барон А. Управління результативністю: Система оцінки результатів в дії. Пер. з англ. К.: Паблішер, 2011. 250с.
3. Астахова Н., Семиовця О. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 10. С. 4-19.
4. Багацька К. Фінансування комунальних підприємств: європейський досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 3. С. 110-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2022_3_10
5. Багацька К., Блакита Г. Фінансування комунальних підприємств в умовах бюджетних обмежень. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 5. С. 100-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_5_9
6. Багацька К.В. Класифікація комунальних підприємств як основа вибору політики їх фінансування. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 74-79.
7. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Реформування житлово-комунального господарства. Донецьк: ТОВ «Цифрова типографія», 2013. 233с.
8. Безус В. О., Чикаренко І. А. Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури міста: теоретико-концептуальний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 2. С. 137-141.
9. Бізонич Д. В. Результативність реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_6_16

10. Бізонич Д. В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 90-97.
11. Бубенко П.Т., Бубенко О.П. Інноваційна складова реформування підприємств житлово-комунальної сфери. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 267-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_40
12. Буреннікова Н. В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 79-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_3_12
13. Вареник В.М., Борулько Б.С. Удосконалення процесу управління формуванням доходів підприємств комунальної власності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_16
14. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_3_12
15. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(1). С. 84-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(1)_15)
16. Глухова В.І., Кравченко Х.В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрями його покращення. Modern economics. 2021. № 26. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_26_7
17. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 13. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2020_13_6

18. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.
19. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.А., Гудзинська Ю.С. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 57-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_24_7
20. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 77-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_7
21. Журавська Н. Є. Екологічна результативність менеджменту виробничих процесів теплоенергетичних об'єктів. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 83-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_1_15
22. Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_14
23. Ковальський А.О., Кузіна Р.В. Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 210-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_39
24. Коверзнев В. Актуальні проблеми господарської діяльності комунальних комерційних підприємств в Україні. Слово Національної школи суддів України. 2020. № 2. С. 89-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2020_2_10
25. Крикун В.С., Беззубко Б.І. Удосконалення економічного механізму господарювання на комунальному підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2020. № 2. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2020_2_7

26. Круш П.В., Кавтиш О.П. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства. Київ, 2018, 404 с.
27. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2018. № 10. С. 146-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2018_10_9
28. Матвіїшин Є.Г., Милянник Р.В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1-2. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_12
29. Нечаєва І. А. Оцінка прозорості та відкритості комунального підприємства (установи, організації) як запорука ефективного використання місцевих фінансів і територіального розвитку. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 265-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2020_2_30
30. Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_2_5
31. Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Теоретичні основи дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 78-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(2)__17)
32. Ружинська Н. О. Система показників аналізу розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 6. С. 135-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2020_6_14
33. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень

- ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_11
34. Сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Смолінська Н.В., Сокіл В.І. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 229-237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_40
36. Тарасюк А.В., Ліскова Г.А. Стан, проблеми і перспективи розвитку підприємств комунальної сфери в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 245-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_3_34
37. Топалова І.А. Шляхи підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання регіону в контексті їх ресурсного забезпечення. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 133-141.
38. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. Агросвіт. 2019. № 22. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_22_9
39. Хмелевський С. М. Продуктивність як показник ефективності роботи комунальних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 125-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)_25)
40. Школьний О.О. Управління результативним розвитком підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 253-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_30