

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління економічною ефективністю діяльності підприємства
(на матеріалах Хмельницького комунального підприємства
«Спецкомунтранс»)»

Виконав:

студент магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент за денною формою
навчання

Загородній А.П.

Керівник:

професор кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування, д.е.н., доцент

Іжевський П.Г.

Рецензент: _____

кандидат економічних наук, доцент

Терещенко Т. В.

АНОТАЦІЯ

Загородній А.П. – «Управління економічною ефективністю діяльності підприємства (на матеріалах Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс»)».

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління економічною ефективністю підприємства. Економічна ефективність комунальних підприємств – це результат господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення, дозволяє отримувати чистий прибуток та задовольняти потреби зацікавлених сторін у наданні якісних послуг. Управління ефективністю діяльності комунального підприємства розуміється як певна сукупність елементів системи, правильна координація яких із застосуванням механізму та методів управління сприяє досягненню успіху підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в кризовий період комунальної сфери, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки формує адаптацію із зовнішнім середовищем, методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Охарактеризовано основні показники діяльності ХКП «Спецкомунтранс». Підприємство проводить господарську діяльність з надання послуг юридичним та фізичним особам міста Хмельницького з вивезення побутових відходів. Визначено інтегральні показники основних складових економічної діяльності підприємства. Актуальними проблемами економічної діяльності підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем виступає вивіз твердопаливних відходів без попередньої переробки на існуючий полігон, що вже давно перевищив свою проектну потужність.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу та розроблено дерево стратегій впровадження концепції системи збалансованих показників для управління ефективністю ХКП

«Спецкомунтранс». Практичним аспектами підвищення економічної діяльності підприємства визначено запровадження сортування сміття, реконструкція полігону твердих побутових відходів та будівництво комплексу з твердих побутових відходів, що сприятимуть як удосконаленню управління економічною діяльністю ХКП «Спецкомунтранс» так і вирішенню соціально-економічних та екологічних проблем м. Хмельницького.

Ключові слова: економічна ефективність, управління економічною ефективністю, побутові відходи, сортування сміття.

SUMMARY

Zagorodniy AP - «Management of economic efficiency of the enterprise (on the materials of the Khmelnytsky municipal enterprise« Spetskomuntrans »))».

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 073 Management.

The paper considers the theoretical aspects of managing the economic efficiency of the enterprise. The economic efficiency of utilities is the result of the economic activity of the entity, which covers all the costs of its implementation, allows you to make a net profit and meet the needs of stakeholders in providing quality services. Management of the efficiency of the utility is understood as a set of elements of the system, the proper coordination of which with the use of the mechanism and methods of management contributes to the success of the enterprise.

Strategic directions of enterprise development on the basis of SWOT-analysis are offered and the tree of strategies of introduction of the concept of system of balanced indicators for management of efficiency of HCP «Spetskomuntrans» is developed. The practical aspects of increasing the economic activity of the enterprise include the introduction of waste sorting, reconstruction of solid waste landfill and construction of a complex of solid waste, which will improve the management of economic activity of HCP «Spetskomuntrans» and solve socio-economic and environmental problems of Khmelnytsky.

Key words: economic efficiency, economic efficiency management, household waste, waste sorting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, підходи та організаційно-економічний механізм управління економічною ефективністю підприємства.....	8
1.2. Методи оцінки економічної ефективності функціонування підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ХКП «Спецкомунтранс».....	22
2.1. Характеристика основних техніко-економічних показників підприємства.....	22
2.2. Оцінка економічної ефективності діяльності ХКП «Спецкомунтранс».....	30
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ХКП «Спецкомунтранс».....	45
3.1. Основні напрями підвищення управління економічною ефективністю діяльності ХКП «Спецкомунтранс».....	45
3.2. Впровадження концепції перенесення і декомпозиції стратегічних цілей планування операційної діяльності підприємства	53
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Категорія «ефективність» займає ключове місце майже в усіх без винятку галузях знань та сферах діяльності людини. Проте особлива та специфічна її роль відведена саме в економічній науці, етимологічний зміст якої вже говорить про їх спорідненість. При цьому особливим є той факт, що на відміну від інших категорій, явищ та процесів, що вже кілька століть досліджуються економістами, дане поняття як в теоретичному визначенні, так й в практичному аспекті не втрачає своє життєдіяльності. Це обумовлено тим, що обмеженість ресурсів та їх поступове невідновлюване зменшення при одночасному зростанні та посиленні як обсягу, так і спектру потреб людини автоматично формує для теорії ефективності нові завдання та ставить перед нею нові проблеми.

Для комунальних підприємств економічна ефективність обумовлена важливістю тих послуг, які вони надають, їх особливим статусом та вирішенням проблем свого функціонування в умовах ринкової економіки.

Питання дослідження економічної ефективності підприємств висвітлені в працях багатьох вітчизняних вчених, зокрема Андрійчук В.Г. [2], Богданович О.Г. [4], Бондаренко С.М. [6], Варченко О.М. [11], Габора С.С. [14], Говорушко Т.А [18] , Матюха С.А. [47] та багатьох інших. Питанням економічної ефективності комунальних підприємств присвячені праці Вартаняна В.М. [10], Опарія Є.О. [51], Філіпової О.С. [69]та інших

Проте, віддаючи належне теоретичним й практичним дослідженням проблем управління економічною ефективністю комунальних підприємств, слід відзначити, що нерозкритими залишаються питання удосконалення інструментів управління економічною ефективністю таких підприємств та її оцінка.

Мета та завдання роботи. Мета магістерської роботи полягає в розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо управління

економічною ефективністю ХКП «Спецкомунтранс». Відповідно до зазначеної мети поставлені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність, підходи та організаційно-економічний механізм управління економічною ефективністю підприємства;
- проаналізувати методи оцінки економічної ефективності функціонування підприємств;
- дати характеристику основних техніко-економічних показників ХКП «Спецкомунтранс»;
- провести оцінку економічної ефективності діяльності ХКП «Спецкомунтранс»;
- розробити напрями підвищення управління економічною ефективністю діяльності підприємства;
- визначити напрями концепції перенесення і декомпозиції стратегічних цілей планування операційної діяльності підприємства.

Об’єкт дослідження – управління економічною ефективністю діяльності комунального підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності ХКП «Спецкомунтранс».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є дослідження вітчизняних вчених та фахівців з питань управління економічною ефективністю діяльності комунальних підприємств.

У процесі написання магістерської роботи використано такі методи:

- системного підходу до оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства;
- аналізу та синтезу – для обґрунтування сутності, підходів та особливостей управління економічною ефективністю комунальних підприємств;
- структурно-логічного групування для побудови структурно-логічних моделі впровадження системи збалансованих показників ;

– економіко-статистичні методи при дослідженні сучасного стану управління економічною ефективністю діяльності ХКП «Спецкомунтранс».

Інформаційною базою дослідження були підручники, наукові праці вітчизняних вчених, у яких висвітлюються методологічні основи управління економічною ефективністю діяльності комунальних підприємств, дані статистичної та фінансової звітності ХКП «Спецкомунтранс».

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що висновки та рекомендації щодо управління економічною ефективністю можуть бути використані у практичній діяльності комунальних підприємств, зокрема ХКП «Спецкомунтранс».

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, підходи та організаційно-економічний механізм управління економічною ефективністю підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку України необхідною умовою функціонування кожного комунального підприємства є забезпечення ефективності його діяльності. Нестабільність соціально-економічного розвитку держави, зміни в кон'юктурі ринку та, як наслідок, посилення дії впливу факторів макроекономічного середовища ускладнюють процес функціонування вітчизняних підприємств, що в подальшому впливає на кінцевий результат їх діяльності. Забезпечення ефективності функціонування підприємств комунального господарства є основним завданням відродження та подальшого прогресивного розвитку комунального господарства на регіональному рівні.

Умови ринкової економіки суттєво вплинули на діяльність комунальних підприємств. Застаріле обладнання, проблеми з відшкодуванням витрат на основну діяльність впливали на фінансово-економічні показники, що супроводжувалося втратою висококваліфікованих кадрів.

Ефективність як одне із загальних і головних понять в економіці формується під впливом усього спектра факторів і відносин у суспільстві. В умовах ринкової економіки, яка формується в нашій країні, основними принципами й інститутами, що створюють передумови для раціоналізації витрат і результату, є приватна власність, свобода підприємництва і вибору, конкуренція, система ринкових цін, а також державне регулювання.

Розуміння економічної ефективності полягає у збільшенні позитивного результату (ефекту) з одиниці витрат сукупної праці. Економічну ефективність характеризують вартісні показники, які є кінцевим або проміжним результатом діяльності підприємства, а саме обсяг товарної, чистої, реалізованої продукції,

величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва, продуктивність праці, економія матеріальних і трудових ресурсів тощо.

Для кращого розуміння сутності економічної ефективності діяльності підприємства І.В. Ковальчук чітко розмежовує такі поняття, як «результат діяльності», «економічний ефект», «економічна ефективність» і «критерій економічної ефективності» [36].

Результат діяльності підприємства визначається характером його діяльності. Результатом може бути обсяг виробленої продукції, виконаних робіт або послуг. Проте не завжди результат діяльності вимірюється кількістю якісної продукції.

В економічній літературі поняття «економічний ефект» і «економічна ефективність» не завжди розмежовуються. На нашу думку, це різні поняття, які відображають різні аспекти економічної діяльності підприємства. Зокрема М.В. Ніколаєв, І.В. Ковальчук слушно зауважують, що ефект характеризує результат діяльності [50;36], а Р.М. Петухов вважає, що ефективність означає співвідношення результату й витрат для його отримання. Сутність підвищення економічної ефективності полягає в досягненні найвищого ефекту або результату за найменших витрат [56].

У сучасній вітчизняній науці можна виділити два напрями дослідження економічної ефективності:

– традиційний, що пов'язаний з розвитком класичної політекономії і тривав до кінця 90-х рр. ХХ ст.; дослідниками цього напрямку є Л.І. Абалкін, Л.Л. Єрмолович, І.Я. Кац, К.Б. Лейкіна;

– реформаторський, що розпочався з процесами активної трансформації вітчизняної економіки на початку 90-х рр. ХХ ст.; найбільш відомими представниками цього напрямку є такі вчені-реформатори, як Д.Г. Заруба, С.В. Мочерний, В.К. Черняк. Прихильник «витратного» підходу І.Я. Кац вважає, що економічну ефективність можна визначити як «співвідношення результатів діяльності і витрат» [18, с. 13].

Деякі науковці, які застосовують згаданий підхід, наприклад, Р.Ю. Покловський і В.К. Мухопадов поняття економічної ефективності трактують як «ступінь результативності витрат і рівень економічного прогресу суспільства» [72, С. 9].

Другий підхід у межах традиційного напрямку до поняття економічної ефективності – це «ресурсний». Один з відомих економістів В.М. Рибін економічну ефективність розглядає як «досягнення виробничої мети з найменшими витратами засобів». Водночас провідний вчений Л.І. Абалкін стверджує, що економічна ефективність – це «ні що інше, як отримання певного результату на одиницю використуваних ресурсів» [1, с. 66].

Під час порівняння «витратного» і «ресурсного» підходів за їхнім результативним використанням варто віддати перевагу другому, тобто «ресурсному». Це зумовлено низкою причин:

- ресурси використовуються в різних сферах діяльності підприємства, і застосування методик ресурсного підходу дає змогу більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи господарського суб'єкта в різних сферах, тоді як «витратний» підхід більше орієнтований на виробництво;

- ресурсами вважають як фактори виробництва, які будуть використані в майбутньому виробництві; вони статичні за своєю суттю; водночас витрати існують в динамічній формі, їх значною мірою характеризують змінність, тривалість, плинність; статика більш прийнятна для пізнання, ніж динаміка, тому категорія ресурсів є більш зрозумілою для людського сприйняття, ніж категорія витрат;

- категорія ресурсів має перевагу над категорією витрат за рівнем узагальнення, оскільки є основою функціонування мікро- і макроекономічних утворень, а саме підприємств, організацій, галузей, ринків, фінансово-економічних систем окремих країн та світового господарства.

Водночас потрібно зауважити, що і «витратний», і «ресурсний» підходи не можуть використовуватися в нових умовах господарювання через те, що головні їхні постулати значною мірою суперечать економічним реаліям

сьогодення. Варто зазначити, що на всіх рівнях господарювання ефективність відображає зв'язок між ресурсами і результатами виробництва, у чому і полягає її сутність. Ефективність – багатовимірна системна категорія, яка відображає співвідношення між ресурсами (витратами) і результатами виробництва.

Так, в економіці виділяють чотири типи ефективності

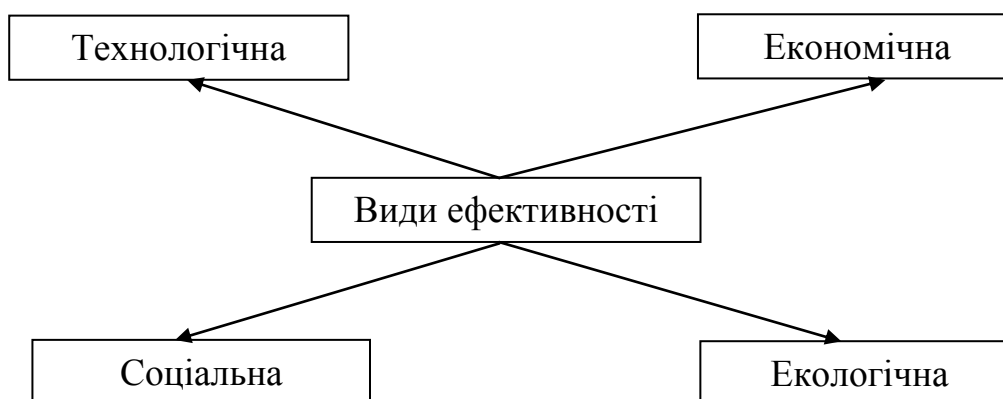


Рис. 1.1 Види ефективності

Примітка. Систематизовано автором

Технологічна ефективність характеризується використанням ресурсів щодо надання послуг, основним її критерієм є максимальний вихід продукції з одиниці землі за збереження природного середовища і дотримання екологічної рівноваги [63, с. 63].

Економічна ефективність відображає ступінь реалізації виробничих відносин і визначає ефективність виробництва продукції [25, с. 88]. Економічна ефективність у діяльності комунальних підприємств – це надання якісних послуг відповідно до існуючих регламентів та нормативів за найменших затрат матеріалів та праці. Ефективність включає не тільки співвідношення результатів і витрат процесів надання комунальних послуг, у ній відображається також якість продукції та її здатність задовольняти ті чи інші потреби споживача [24, с. 208].

Соціальна ефективність характеризує соціальний розвиток і полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості працівників, поліпшенні умов праці та побуту [26, с.

179]. В. Андрійчук у своїх наукових працях [2;3] описував соціальну ефективність як ступінь задоволення потреб колективу підприємства, його власників у засобах і умовах життєзабезпечення.

Своєю чергою, екологічна ефективність пов'язана з таким використанням ресурсного потенціалу підприємства, що не завдає шкоди довкіллю і забезпечує виробництво екологічно чистої продукції. Екологічна ефективність для комунальних підприємств досягається шляхом надання таких послуг, які задовольняють потреби людей і підвищують якість життя, одночасно зменшуючи вплив на навколишнє середовище і ресурсомісткість. Досягнення економічної екологічної ефективності націлює підприємство на створення більшої цінності для споживачів за мінімізації забруднення середовища, відходів і використання ресурсів.

З-поміж чотирьох видів ефективності найбільш повно вона трансформується в поняття економічної ефективності від надання послуг, яке може відображати отриманий ефект від діяльності як у вартісних, так і в натуральних показниках, що, своєю чергою, призводить до більш комплексної оцінки функціонування суб'єктів господарювання. Тому економічна ефективність – це досягнення виробництвом найвищих результатів. Своєю чергою, І. Петренко та П. Чужинов класифікують ефективність виробництва або надання послуг за трьома факторами впливу: за напрямками формування; за ресурсами і витратами (джерела підвищення); за рівнем господарювання [54, С. 296]. Це дає змогу кожному суб'єкту господарювання оцінити власну діяльність, дослідивши та вивчивши її за ключовими критеріями, які дають можливість визначити, наскільки їх функціонування є прибутковим чи збитковим.

Комунальні підприємства відносяться до сфери невиробничої або соціальної сфери. Тому при визначенні економічної ефективності діяльності даних підприємств повинні враховуватися наступні критерії:

1. Обсяг та якість наданих послуг
2. Асортимент наданих послуг

3. Ступінь задоволення споживачів від наданих послуг
4. Рівень досягнення запланованих цілей
5. Рівень бюджетної підтримки
6. Рівень адаптації до змін оточуючого середовища

Поділяючи погляди провідних вчених на визначення економічної ефективності, пропонуємо власне бачення цієї категорії. Економічна ефективність комунальних підприємств – це результат господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення, дозволяє отримувати чистий прибуток та задовольняти потреби зацікавлених сторін у наданні якісних послуг.

Відповідно, економічна ефективність комунального підприємства визначається основними факторами: 1) запровадження максимально досяжних економічних цілей, орієнтованих на весь потенціал підприємства; 2) виявлення змін, необхідних для повного розкриття потенціалу підприємства; 3) проведення необхідних змін, досягнення поставлених стратегічних цілей. Відзначимо, що усі фактори є взаємопов'язаними, адже повинні ставитися саме досяжні цілі. Проте досяжність цілей визначається не власником, не керівником підприємства, а всім колективом. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства має винятково велике значення, оскільки характеризує успішність менеджменту підприємства, формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу й обґрунтовує доцільність інвестицій. У цих умовах уміння менеджменту оцінити потенціал підприємства та визначити шляхи його реалізації з максимальною ефективністю є головним завданням. Підвищення економічної ефективності будь-якого суб'єкта господарювання відіграє визначну роль у його діяльності, тому існує потреба постійного контролю та пошуку шляхів її зростання.

Одними з категорій, які становлять основу будь-якої економіки, є витрати та собівартість продукції. Вирішальне значення для ефективного управління ефективності діяльності підприємства відіграє аналіз за такими критеріями як повнота, достовірність і оперативність надходження інформації

про витрати, які формують собівартість продукції [4]. Під час здійснення контролю показники фінансово-господарської діяльності, визначати місце підприємства на ринку та шукати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням усіх факторів впливу. Залежно від спрямованості дії всі фактори можна об'єднати у дві групи, а саме позитивні й негативні. Позитивні – це такі фактори, вплив яких покращує показники діяльності підприємства, а негативні – навпаки. Залежно від місця виникнення всі фактори можна класифікувати на внутрішні й зовнішні, де внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності самого підприємства, тобто саме підприємство їх породжує. Отже, слід відзначити, що фактори підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути класифіковані за трьома основними ознаками [52]:

1) за основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які є комплексами технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці;

2) за джерелами підвищення ефективності (зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів);

3) за сферою застосування фактори поділяють на народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі. Першочергове значення в галузі зростання економічної ефективності виробництва надається раціональному використанню виробничого потенціалу, максимальному скороченню різних втрат, режиму економії затрат і ресурсів.

В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність комунального підприємства повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг, як передумови формування стійких позицій, що обумовлює актуальне управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності комунального підприємства розуміється нами як певна сукупність елементів системи, правильна координація яких із застосуванням механізму та методів управління сприяє досягненню успіху підприємства. Також, слід зазначити, що управління

ефективністю діяльності в кризовий період комунальної сфери, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки формує адаптацію із зовнішнім середовищем, методологію його системи і реалізує власне процес управління.

На нашу думку під організаційно-економічним механізмом управління комунальним підприємством слід розуміти комплексну систему факторів впливу на економічні і організаційні параметри системи управління комунальним підприємством, що дозволяє розвиватися відповідно до поставлених цілей, з регулюванням економічних відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що посилить організаційно-економічний потенціал, дозволить отримати певні конкурентні переваги та забезпечить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Результатом використання даного механізму буде досягнення такого рівня ефективності діяльності комунального підприємства, який дасть йому можливість здійснювати свою діяльність у зовнішньому середовищі ефективно та отримувати чистий прибуток, забезпечувати стійкий фінансовий стан підприємства.

Організаційно-економічний механізм ефективності діяльності комунального підприємства повинен виконувати наступні функції:

- реалізація потенціалу, забезпечення конкуренції та співпраці між ними у справі підвищення ефективності господарської діяльності для виходу з економічної кризи на шлях економічного зростання;

- забезпечення збалансованості та внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками підприємства на основі ефективної господарської діяльності;

- додержання стійких стимулів підприємців, менеджерів, працівників і колективів у створенні якісно нових технологій, форм організації процесів надання комунальних послуг, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікації та творчого потенціалу всіх суб'єктів відтворення;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного потенціалу та господарювання в організації ефективної господарської діяльності.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного.

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління.

У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [13, с. 89].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

Виходячи з вище зазначеного, на нашу думку, управління економічною ефективністю – це раціональна сукупність виробничих, трудових, фінансових ресурсів підприємства (праця, капітал, матеріали тощо) для досягнення бажаного рівня економічної ефективності.

З метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути

увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств.

1.2. Методи оцінки економічної ефективності функціонування підприємств

Ефективність діяльності комунального підприємства змінюється у сучасному середовищі під впливом низки факторів:

- 1) стан ринкової кон'юнктури;
- 2) додаткове інвестування діяльності комунального підприємства;
- 3) пошук та впровадження застосування інтенсивних форм відтворення, таких як реконструкція, технічне переозброєння, використання новітніх технологій;
- 4) впровадження різних інновацій у основні та допоміжні процеси надання послуг.

Сучасний розвиток економіки обумовлює проведення оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта. Основними напрямками такої оцінки виступають: загальний результат діяльності комунальних підприємств, вартість основного та оборотного капіталу, перспективи додаткових капітальних вкладень тощо.

У якості основного показника економічної ефективності комунальних підприємств використовується система показників рентабельності. В основну їх розрахунку покладено отриманий від основної діяльності прибуток. При цьому прибуток розглядається як важливий фактор самостійного розвитку та економічної незалежності діяльності підприємства [68, С. 130].

Головною проблемою проведення оцінки ефективності функціонування підприємства виступає вибір показників оцінки економічної ефективності. Це обумовлюється тими цілями, які ставить перед собою господарюючий суб'єкт. Підприємству легше проводити оцінку ефективності, коли визначено цілі і

завдання з шкалою їх досягнення. Тому, перш ніж формувати показники оцінки, необхідно здійснити аналіз стратегії господарюючого суб'єкта та тих цілей, на досягнення яких працює організація.

Аналіз ефективності діяльності підприємства проводять за допомогою використання наступних основних методичних підходів:

- ринковий – порівнюють досліджуване підприємство з аналогічним;
- дохідний – ґрунтується на доходах, які є створені на перспективній вартості майна і показує в основному позицію покупця;
- витратний – ґрунтується, на тому, що ефективність діяльності підприємства відображають його витрати.

Ринковий використовують для оцінки вартості акцій акціонерних підприємств, дохідний – коли можна визначити майбутні грошові доходи підприємства, витратний метод переважно застосовують для тих підприємств, які працюють стабільно на ринку, які мають значні активи.

Основними методами даних підходів виступають: модель Дюпона, ROI (рентабельність інвестицій), EPS (чистий прибуток на одну акцію), ROE (дохідність акціонерного капіталу), ROA (дохідність чистих активів), CF (грошовий потік), EVA (економічна додана вартість), EBITFA (операційний прибуток), MVA (ринкова додана вартість), BSC (збалансована система показників), CVA (грошова додана вартість), TSR (показник сукупної акціонерної дохідності), CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал).

В економічній літературі часто підкреслюється, що в переважній більшості науково-практичних напрямків в економіці спостерігається взаємопроникнення інструментарію з інших наук, а в фінансово-економічному аналізі це проявляється особливо. Методи, застосовані в сучасному аналізі господарської діяльності, постійно розширюються за рахунок нових прийомів і способів, що дозволяють враховувати інфляційні процеси, надійність контрагентів, ускладнюються організаційно-правові форми господарювання [46, С. 80-81].

Оскільки не визначена єдина класифікація чинних методів оцінки, тому доцільно розглянути певні види класифікацій. Однією з таких класифікацій є розподіл методів на формалізовані і неформалізовані, а в основі класифікації лежать об'єктивні і суб'єктивні причини методів. Різні науковці визначають такі методи як: математизовані, нематематизовані; логічні, аналітичні; суб'єктивні, об'єктивні; математичні, евристичні. Групи показників за даними критеріями наведено в Додатку А.

Спільною рисою наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства є застосування аналітичних коефіцієнтів щоб провести оперативну, чітку і просту оцінку ефективності функціонування і розвитку господарюючого суб'єкта. Це пояснюється легкою процедурою розрахунків коефіцієнтів, використанням як бази документи зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Проте метод має і свої недоліки, зокрема [69, С. 105]:

- статичний характер отриманих результатів;
- неузгодженість окремих коефіцієнтів між собою при аналізі їх нормативних значень;
- ізолюваний характер аналізу коефіцієнтів;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для прийняття управлінських рішень.

Зазначені недоліки дали поштовх розвитку методів і моделей, заснованих на розрахунку та аналізі узагальнюючих показників.

Першою моделлю вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальнюючого показника, найбільшого поширення і максимальне використання отримала у 20-х роках ХХ століття стала модель Ф. Д. Брауном, на основі математичного зв'язку між прораховуваними коефіцієнтами оцінки діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів.

У кінці 80-х–початку 90-х років ХХ століття відбувається зміна вектору, впроваджуються методи оцінки на основі показників через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, який

оснований на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM – Value Based Management), який кардинально відрізняється від раніше розглянутих методів оцінки ефективності функціонування господарюючого суб'єкта [46, С. 82].

Показник EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість частково виправив недоліки, які були пов'язані із застосуванням прибутку при розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Основою показника виступає таке положення: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати [35, с. 109].

В науковій літературі також виділено два основних підходи щодо оцінки економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання: цільовий і системний. Основними етапами цільового методу виступають:

- 1) визначення ступеня реалізації визначених цілей (результативність);
- 2) визначення ефективності використання всіх наявних засобів (продуктивність).

Відповідно для цільового методу використовуються наступні критерії оцінки рівня економічної ефективності:

результативність – максимізація отриманих ефектів до поставлених цілей діяльності; раціональність господарювання;

економічність – раціоналізація зв'язку між одержаними ефектами і понесеними витратами;

корисність – максимізація різниці між доходами і витратами.

Системний метод також передбачає два підходи:

- 1) пошук необхідних засобів;
- 2) визначення ефективності використання всіх наявних засобів.

Реалізація системного підходу здійснюється у такі етапи :

1. пошук необхідних засобів, оцінених у абсолютних чи відносних категоріях;

2. зовнішня продуктивність підприємства.

Виходячи з цього, запропоновано певну систему агрегованих показників для оцінки економічної ефективності результативності підприємства (Додаток Б.)

Економічну ефективність підприємств можна досліджувати за такими етапами [70]:

1) моделювання залежності обсягів продукції що випускається від впливу основних факторів з метою наукового обґрунтування структури виробництва та їх прогнозування. Основою процесу побудови будь-якої економічної моделі є певні алгоритми, які обумовлюють послідовність розрахунків і математичних дій, які треба зробити для обробки певної інформації, яка стосується об'єкту дослідження;

2) встановлення системи рівнозначних показників з орієнтацією на використання запропонованого комплексу показників (Додаток А), які максимально точно характеризують економічну ефективність підприємств;

3) експертним методом на основі особливостей методики розрахунку коефіцієнта множинної рангової кореляції (конкордації або показника узгодженості думок експертів) визначити, шляхом проведення опитування експертів (провідних фахівців) вагомість кожного показника та здійснити відбір десяти найбільш вагомих характеристик економічної ефективності;

4) нормалізація значень обраних експертами десяти основних показників та на основі методу багатомірної середньої визначення інтегрального показника здійснення оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств.

В цілому слід зазначити, що при наявності великої кількості існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, до цих пір немає одного загальноприйнятого. При виборі потрібно мати на увазі специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову політику і велику кількість інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують свій розвиток і вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

2.1. Характеристика основних техніко-економічних показників ХКП «Спецкомунтранс»

Сучасне комунальне підприємство «Спецкомунтранс» більше 50 останніх років було провідним чинником розвитку комунальної інфраструктури обласного центру.

Перший автомобіль для потреб санітарної очистки появився в місті у 1946 році, а до того, велика частка роботи виконувалася на конях, які купували у військових частинах.

Післявоєнна розбудова міста та зростаючі потреби у засобах санітарної очистки обумовили створення спеціального органу, що буде відповідати за благоустрій. Тому наказом №136 по Проскурівському комунальному відділу від 17.09.1949 року була створена контора по благоустрою міста.

Відповідно до наказу №136 є підприємство було утворено 1 жовтня 1949 року. 24.06.2003 р. рішенням №7 дванадцятої сесії Хмельницької міської ради перейменоване на Хмельницьке комунальне підприємство «Спецкомунтранс».

Сучасне підприємство на балансі має 52 потужні автомобіля, 3 трактори, 3 екскаватори, діють ремонтна майстерня, та інші допоміжні підрозділи, які забезпечують безперебійну роботу підприємства по санітарній очистці міста. Колектив підприємства забезпечує чистоту і порядок у місті, формуючи громадську думку, що Хмельницький - одне із найчистіших міст України.

ХКП «Спецкомунтранс» має свій сайт у всесвітній мережі Інтернет, де можна знайти основну інформацію про підприємство та тарифи для споживачів послуг.

ХКП «Спецкомунтранс» здійснює свою діяльність за наступними напрямками:

- збирання, транспортування та захоронення побутових відходів;
- відлов бродячих тварин;
- приймання і переробка гілля на міському полігоні ТПВ;
- утримання громадських туалетів;
- обслуговування міських контейнерних майданчиків;
- виготовлення, ремонт та обслуговування контейнерів для твердих побутових відходів;
- ремонт та обслуговування автомобілів;
- виготовлення металевих конструкцій;
- збирання та заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини;
- транспортні послуги підприємствам, організаціям та населенню міста;
- реєстрація домашніх тварин.

Проаналізуємо специфіку виробничої структури ХКП «Спецкомунтранс» (табл.2.1).

Таблиця 2.1 Особливості організації виробничої структури ХКП «Спецкомунтранс»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	Масове виробництво
Вид виробничої структури	безцехова
Основні цехи (підрозділи)	Транспортна служба, дільниця прибирання контейнерних майданчиків,
Допоміжні цехи (підрозділи)	дільниця по господарському обслуговуванню виробництва, ремонтна майстерня,
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	Збір та переміщення твердих побутових відходів до полігону ТПВ, прибирання контейнерних майданчиків
Провідні цехи/провідне устаткування	полігон твердих побутових відходів, транспортні засоби, контейнери
Спосіб організації руху предметів праці	Послідовний
Технологічний цикл	1 год.

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»
 На ХКП «Спецкомунтранс» функціонує безцехова виробнича структура, яка представлена наступними дільницями та службами: транспортна служба,

дільниця прибирання контейнерних майданчиків, дільниця по господарському обслуговуванню виробництва, ремонтна майстерня тощо.

Підприємству самостійно визначає структуру управління згідно наданих йому повноважень з боку органів місцевого самоврядування, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формувати облікову політику. Структурні підрозділи мають відповідні функції, права та обов'язки структурних підрозділів на підставі положень про них, які затверджує керівник в порядку, встановленому статутом. Організаційна структура управління ХКП «Спецкомунтранс» за типом відноситься до ієрархічних структур лінійного типу (Додаток В). Структура ХКП «Спецкомунтранс» у сучасному вигляді відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління. У лінійного менеджера зосереджені основні функції управління, він відповідає за вироблення управлінських рішень та діяльність усього колективу, якщо директор або відповідний керівник за діяльність структурних підрозділів. Працівник підрозділу отримує управлінські рішення тільки від свого керівника якому він безпосередньо підпорядковується. Лінійному керівнику у процесі отримання та аналізу інформації, формування управлінських рішень можуть допомагати окремі спеціалісти без вироблення вказівок та інструкцій.

Основними перевагами існуючої структури у ХКП «Спецкомунтранс» виступають :

- прості зв'язки між підрозділами з формуванням одного каналу комунікації;
- єдність і чіткість розпоряджень;
- визначена відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;
- оперативне прийняття рішень;
- виконавці отримують розпорядження та завдання, які пов'язані між собою і забезпечених ресурсами

Водночас лінійна організаційна структура управління має і свої недоліки:

–керівник повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що обмежує його діяльність як ефективного управлінця організацією;

–великий обсяг інформації та документобігу, а також постійні безпосередні контакти із підлеглими, вищими та суміжними організаціями;

–відсутні спеціалісти, які зосереджені на реалізації виключно окремих функцій управління та планування.

Отже, основними цілями діяльності Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс» є надання послуг юридичним та фізичним особам міста Хмельницького з вивезення побутових відходів.

Ефективне функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку забезпечується ефективністю його господарської діяльності. Ефективність виробничих процесів - це інтегрована частина системи цілей розвитку підприємства, яка досліджує низку факторів та заходів, що визначають рівень організації виробництва. Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства обумовлений задоволенням потреб споживачів та ринковою ситуацією завдяки впровадженню нових цілей, принципів та засад господарювання. Він є важливим елементом системи управління діяльністю підприємства, як ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення діяльністю підприємства. Результати аналізу використовують для прийняття управлінських рішень, визначення стратегічних, так тактичних цілей.

Отже, проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ХКП «Спецкомунтранс», які наведено у Додатку Г.

Обсяг чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві збільшився у 2,7 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р. або на 38446,1 млн. грн. Чисельність працівників підприємства збільшилась на 34 особи, у т. ч. на 32 робітника.

Варто відмітити, що збільшення чисельності персоналу при зростанні рівня середньомісячної заробітної плати у 3 рази зумовило зростання фонду оплати праці на підприємстві в цілому з 6373,7 тис. грн. до 21561,8 тис. грн. або у 3,3 рази. Середньомісячна заробітна плата у 2019 р. становила - 9497,93 грн.

У 2015-2017 р. та 2019 р. підприємство працювало з чистим прибутком, однак мала місце збиткова діяльність у 2018 р., що вплинуло на динаміку рівня рентабельності послуг, яка складала в 2019 р. становить 23%, а рентабельність продажу – 0,18%. У 2015-2019 рр. відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів на 49645,5 млн. грн., що пов'язано із придбанням та переоцінкою певних груп основних засобів, що вплинуло на зростання фондівдачі на 0,11 грн. у 2019 р. порівняно із 2015 р.

Основний дохід підприємство отримало від надання послуг, тому перейдемо до аналізу динаміки обсягу та структури надання послуг підприємством (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів послуг на ХКП «Спецкомунтранс» за 2015-2019 рр.

Назва продукції (послуг)	2015	2016	2017 р.	2018 р	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2015 р.	
	обсяг продукції, тис. грн	обсяг продукції, тис. грн	обсяг продукції, тис. грн	обсяг продукції, тис. грн	обсяг продукції, тис. грн..	(+, -), тис. грн..	%
Послуги по вивезенню, захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів	20355,2	25438	25285,2	35737,1	55256,6	34901,4	271,5
Послуги по вивезенню, рідких побутових відходів	198,2	264,5	226,4	294,4	462,3	264,1	233,2
Послуги по захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів, які вивезені транспортом споживачів	285,9	250,2	261,1	296,6	374,7	88,8	131,1
Інші послуги (транспортні, переробка гілля тощо)	1415,8	812,3	1937,8	3143,4	4607,6	3191,8	325,4
Всього товарна продукція (послуги)	22255,1	26765,0	27710,5	39471,5	60701,2	38446,1	272,8

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

З даних таблиці 2.2 видно, що найбільшу питому вагу (91%) в загальній структурі надання послуг займають послуги по вивезенню, захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів. При цьому їх обсяг на підприємстві збільшився у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 34901,4 тис. грн. і склав 55256,6 тис грн.

На другому місці у структурі займають інші види послуг (7,6%), обсяг яких зріс на 3191,8 тис. грн., що пов'язано зі зростанням обсягів послуг із облаштування майданчиків для збору твердопаливних відходів.

Найменший обсяг в структурі послуг складають послуги по вивезенню, рідких побутових відходів та послуги по захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів, які вивезені транспортом споживачів (менше 1%), хоча їх обсяг за досліджуваний період зріс на 264,1 та 88,8 тис. грн.. відповідно.

Для надання послуг необхідно мати основні засоби, наявність, рух та структура яких у 2017-2019 рр. наведена в Додатку Д.

Як бачимо, вартість основних засобів змінилась із 31422 тис. грн. до 65224 тис. грн. Найбільший приріст основних засобів відбувся протягом 2018 р. і склав 19182 тис. грн. Протягом 2015-2019 рр. не відбулось значних зрушень в структурі основних засобів. Так, у 2015 році найбільшу питому вагу склали транспортні засоби (61,1%), далі інструменти, приладдя та інвентар (меблі) - 14,8%, а найменшу будинки, споруди та передавальні пристрої 6,6%. У 2019 році найбільшу питому вагу складають транспортні засоби (64,87%) та інструменти, прилади, інвентар (меблі) (12,49%) а найменшу питому вагу (4,78%) в загальній структурі основних засобів складають будинки, споруди та передавальні пристрої. В цілому збільшилась частка основних фондів, які задіяні у процесі забезпечення основної операційної діяльності підприємства.

У 2017 році для потреб ХКП «Спецкомунтранс» було придбано 2 сміттєвози (1 - з функцією мийки контейнерів), контейнери для збирання побутових відходів, ходову частину бульдозера. У 2018 році придбано вантажний фургон, 4 сміттєвози, самоскид, 182 контейнера. У 2019 році

придбано 206 євроконтейнерів, 15 пластикових контейнерів, 378 контейнерів для сортування відходів. З міського бюджету виділено на ці основні засоби 22915,7 тис. грн., а інших джерел 4767,2 тис. грн. і тільки у 2019 році, тобто лєвова частка оновлення основних засобів відбувається за рахунок бюджету м. Хмельницького.

Важлива роль в забезпеченні ефективної діяльності підприємства належить його персоналу, тому проаналізуємо динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2015-2019 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2015-2019 рр.

Категорії персоналу	2015	2016	2017 р.	2018 р	2019 р
1	2	3	4	5	6
Чисельність персоналу, всього, осіб.					
з них:	163	165	169	177	197
– керівники	12	11	11	11	12
– спеціалісти	17	17	19	21	22
– службовці	21	20	16	16	18
– виробничий персонал, усього	113	117	123	129	145
з них:					
– основні робітники	91	95	102	107	119
– допоміжні робітники	22	22	21	22	26

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Так, протягом 2015-2019 рр. чисельність працюючих зросла на 34 особи за рахунок приросту чисельності основних робітників на 28 осіб, допоміжних робітників на 4 особи, спеціалістів на 5 осіб. Натомість скоротилася кількість службовців на 3 особи.

Проаналізуємо показники плинності персоналу підприємства (табл. 2.4). Варто зазначити що, на підприємстві щорічно оновлювався персонал від 22% до 11% персоналу. При цьому коефіцієнт плинності мав тенденцію до зниження від 0,22 у 2016 році до 0,02 у 2019 році, коли показник відповідав нормі (0,02), що свідчить про задовільну роботу з персоналом.

Таблиця 2.4 Дані про рух робочої сили на підприємстві у 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Прийнято працівників, осіб	40	22	36	20	46
2.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	34	37	31	18	14
	– за власним бажанням			30	8	4
	– з причин скорочення штатів	34	37	0	0	0
	– за порушення трудової дисципліни	0	0	1	0	1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,25	0,13	0,21	0,11	0,22
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,21	0,22	0,18	0,10	0,07
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,22	0,18	0,05	0,02

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Далі проаналізуємо динаміку фонду оплати праці за 2015-2019 рр. (табл.

2.5).

Таблиця 2.5 Динаміка фонду оплати праці ХКП «Спецкомунтранс» у 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	2015	2016	2017 р.	2018 р.	2019 р
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	6373,7	8190,3	10338,7	14980,2	21561,8
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	3758,2	5196,7	6313,2	9057	12345,4
	у % до фонду оплати праці	59	63,5	61	60,5	57,3
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	2580,3	2927,1	3954,6	5813	9164,9
	–надбавки та доплати	1149,7	1794,8	2471,8	3803,7	5720,9
	–премії та винагороди	94,2	72,9	92	74,9	269,6
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	730,9	122,1	67,4	268,4	369,5
	у % до фонду оплати праці	40,5	35,7	38,3	38,8	42,5
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	35,2	66,5	70,9	110,2	51,5
	–матеріальна допомога	0	0	0	0	0
	–соціальні пільги	0	0	0	0	0
	у % до фонду оплати праці	0,5	0,8	0,7	0,7	0,2
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	388,1	526	673	800,3	1350,9
6.	Єдиний соціальний внесок	1402,2	1801,9	2274,5	3295,6	4743,6

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Фонд оплати праці у 2019 р. порівняно з 2017 р. зріс у 3,4 рази і становив в абсолютному значенні 21561,8 тис. грн. Це відбулось за рахунок зростання фонду основної заробітної плати на 8687,2 тис. грн. та фонду додаткової заробітної плати на 6584,6 тис. грн.

Аналіз структури фонду оплати праці засвідчив, що основною його частиною є фонд основної заробітної плати, частка якого була найвищою у 2017 році (63,5%) а у 2019 році стала найменшою (57,3%). Відповідно частка додаткової заробітної плати у 2019 році була найвищою у загальному фонді оплати праці і складала 42,5%. Відповідно до зростання фонду оплати праці зростали і розміри єдиного соціального внеску на 3341,4 тис. грн. також зросли виплати за невідпрацьований час на 962,8 тис. грн. У фонді додаткової заробітної плати відбулося суттєве зростання надбавок та доплат на суму 6584,6 тис. грн. (у майже 3,6 рази), премій та винагород на 175,4 тис. грн. (у 2,9 рази).

В цілому, за досліджуваний період 2015-2019 років на ХКП «Спецкомунтранс» обсяг чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві збільшився у 2,7 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р. або на 38446,1 млн. грн. Чисельність працівників підприємства збільшилась на 34 особи, у т. ч. на 32 робітника. У 2015-2017 р. та 2019 р. підприємство працювало з чистим прибутком, однак мала місце збиткова діяльність у 2018 р., що вплинуло на динаміку рівня рентабельності послуг, яка складала в 2019 р. становить 23%, а рентабельність продажу – 0,18%. Найбільшу питому вагу (91%) в загальній структурі надання послуг займають послуги по вивезенню, захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів. При цьому їх обсяг на підприємстві збільшився у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 34901,4 тис. грн. і складав 55256,6 тис. грн. Дослідження структури та руху персоналу засвідчило в цілому ефективне використання трудових ресурсів та відсутність затримок в оплаті праці.

2.2. Оцінка економічної ефективності діяльності ХКП «Спецкомунтранс»

Для оцінки економічної ефективності ХКП «Спецкомунтранс» необхідно проаналізувати показники використання основних та оборотних засобів, їх рентабельність та показники ефективності використання капіталу.

Спочатку проаналізуємо показники руху та стану основних фондів (табл. 2.6). Протягом 2015-2019 рр. відбулось зростання суми нарахованого зносу на 17602 тис. грн. або на 128,85%, що вплинуло на скорочення коефіцієнту зносу на 0,04 та відповідне зростання коефіцієнту придатності.

У 2015 р. основні засоби підприємства оновилися на 18%, у 2019 р. – на 33 %. Коефіцієнт вибуття свідчить, що у 2015 р. вибув 1% від загальної вартості основних засобів, а у 2019 р. -14,3%. В свою чергу, абсолютні значення коефіцієнту приросту основних засобів свідчать, що приріст у 2015 р. він складав 21%, а у 2019 р. – 12%, що є негативним явищем для підприємства.

Таблиця 2.6 Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	23232	28175	31422	39189	58141
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	28175	31422	39189	58141	65224
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	5208	3444	8759	19182	16413
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	265	16	992	230	9330
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	13666	17723	21630	25427	31268
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,59	0,63	0,6	0,65	0,55
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,37	0,31	0,35	0,45
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,11	0,22	0,33	0,25
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	-	0,0315	0,005	0,14

Коефіцієнт приросту основних засобів	0,21	0,12	0,25	0,48	0,12
--------------------------------------	------	------	------	------	------

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Проаналізуємо показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.7). Аналіз таблиці показує, що за досліджуваний період 2015-2019 років, що зростають показники фондо- та машиновіддачі на 0,11 та 0,89 відповідно.

Таблиця 2.7 Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1			2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	22255,1	26765	27710,5	39471,5	60701,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	25703,5	29798,5	35305,5	48665	61682,5
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис. грн.	8425,9	8573,61	25108	44590	49953
Питома вага активної частини основних фондів, %	70	71	71,12	91,63	80,98
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	163	165	169	177	197
Чистий прибуток, тис. грн.	94	208	214,00	-119,00	107,00
Фондовіддача, грн./грн.	0,87	0,9	0,78	0,81	0,98
Машиновіддача, грн./грн.	0,33	0,29	0,91	0,89	1,22
Фондомісткість, грн./грн.	1,15	1,11	1,27	1,13	0,62
Фондоозброєність, тис.грн./особа	157,7	180,6	199,47	274,94	295,13
Технічна озброєність, тис.грн./особа	51,69	51,96	148,56	251,92	253,571
Рентабельність основних засобів, %	0,36	0,78	0,61	-0,24	0,17

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

За досліджуваний період позитивними тенденціями характеризувалися змін показників фондоозброєності та технічної озброєності.

У 2018 р. підприємство отримувало збиток, тому замість рентабельності спостерігалася збитковість основних у розмірі 0,24%, а у 2019 р. підприємство за рахунок отримання чистого прибутку отримало рентабельність основних засобів у розмірі 0,17%.

Велике значення для діяльності підприємства мають оборотні фонди, до яких належать об'єкти, які використовуються підприємством протягом одного виробничого циклу або протягом відносно короткого календарного періоду (як правило, не більше одного року) є частиною виробничих засобів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції. Тому проаналізуємо динаміку показників ефективності використання оборотних фондів ХКП «Спецкомунтранс» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів підприємства у 2015-2019 рр.

Показник	2015	2016	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	22255,1	26765,0	27711,0	39472,0	60701,00
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	6236	8130	8265	10201	15572
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	7475,2	7785,4	9215,1	11211,6	13270
4. Чистий прибуток, тис. грн.	94	208	214,00	-119,00	107
5. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,57	3,29	3,35	3,87	3,90
6. Рентабельність оборотних засобів, %	1,5	2,56	2,59	-1,17	0,69
7. Період обороту оборотних засобів, днів	100,8	109,4	107,37	93,04	92,35
8. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,01	0,027	0,02	-0,01	0,01
9. Матеріаломісткість, грн.	0,34	0,29	0,33	0,28	0,22
10. Матеріаловіддача, грн.	2,98	3,44	3,01	3,52	4,57

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Так, за досліджуваний період середньорічна вартість оборотних коштів зросла на 9336 тис. грн., або на 149,7%. Також варто відмітити, що обсяги надання послуг зростали вищим темпами, ніж зростала вартість оборотних засобів, що призвело до збільшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів з 3,57 у 2016 році до 3,9 та скорочення періоду оборотності оборотних засобів з 100,8 до 92,35 днів або на 8,45 дні, а рівень рентабельності оборотних засобів

складав 0,69%, що обумовлено збитковою діяльністю підприємства у 2018 році. Відбулось також зростання величини матеріальних витрат на 4055 тис. грн. (на 44,03 %) і у 2019 р. вони становили 13270,0 4055 тис. грн. Проте зростання величини чистого доходу порівняно більшими темпами відобразилось на зменшенні показника матеріаломісткості на 0,12 грн./грн., та збільшенні матеріаловіддачі на 1,59 грн./грн. до 4,57 грн. Визначені тенденції вплинули на сталість прибутку на 1 грн. матеріальних витрат.

Щодо зміни структури оборотних активів підприємства (табл. 2.9), то
Таблиця 2.9 Структура оборотних активів підприємства за 2015 – 2019 рр.

Показники	205	2016	2017р.	2018 р.	2019 р.
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн..	тис. грн.	тис. грн.
Виробничі запаси	433	355	510	797	1109
Незавершене виробництво					
Готова продукція					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4112	4560	3732	6911	10697
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами					
з бюджетом	90	22	27	248	
у тому числі з податку на прибуток	17	7			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків					
Інша поточна дебіторська заборгованість	377	384	384	53	19112
Гроші та їх еквіваленти	112	139	169	93	217
Інші оборотні активи	2183	3763	6357	9016	9
Вартість оборотних активів на кінець року	7292	9223	11179	17118	31144

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс» варто відмітити, що величина оборотних активів за досліджуваний період зростає на 23852 тис. грн. за рахунок приросту величини виробничих запасів на 676 тис. грн., дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 6585 тис. грн., іншої поточної дебіторської заборгованості на 18735 тис. грн.

В умовах адаптації до ринку ціна як економічний елемент у системі маркетингового механізму набуває все більшого значення. Вона суттєво

впливає на ефективність та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, його ринкове становище, виступає при цьому одним із найважливіших факторів конкурентної боротьби. Так, вірно встановлена ціна забезпечує фінансову стабільність підприємства та його здатність іти на свідомий і виправданий фінансовий ризик, що є дуже важливим у мінливих ринкових умовах.

Дослідження цін, які встановлює ХКП «Спецкомунтранс» допомагає приймати рішення при формуванні цін на послуги підприємства. Визначимо особливості ціноутворення у ХКП «Спецкомунтранс» (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 Особливості формування і реалізації цінової політики підприємства

Основні аспекти процесу формування цінової політики	Характеристика
Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення	Рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради "Про встановлення тарифів на послуги Хмельницького комунального підприємства "Спецкомунтранс" з вивезення побутових відходів", Закони України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про житлово-комунальні послуги", постанова Кабінету міністрів України від 26.07.2006 р. № 1010 "Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з вивезення побутових відходів"
Основні фактори ціноутворення	Цін на ресурси (бензин, зарплата), вартість паливно-мастильних матеріалів
Оцінка попиту покупців	Здійснюється на основі динаміки попиту на послуги у минулих періодах
Аналіз витрат	Порівнюється планова та фактична собівартість послуг. Аналізується динаміка та структура витрат
Метод ціноутворення	Витрати+
Система цін та знижок	немає

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

На протязі 2017-2019 рр. тарифи підприємства регулювались наступними рішеннями виконавчого комітету Хмельницької міської ради:

1. від 23.07.2015 р. № 500 «Про встановлення тарифів на послуги комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів»;

2. від 10.05.2018 р. № 364 «Про встановлення тарифів на послуги комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів»;

3. від 28.03.2019 р. № 270 «Про встановлення тарифів на послуги комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів».

Так, відповідно до рішеннями виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 23.07.2015 р. № 500 «Про встановлення тарифів на послуги комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів» тарифи на послуги підприємства наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 Тарифи на послуги Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів у 2017 році

Операції поводження з побутовими відходами	Категорії споживачів	Види побутових відходів		
		тверді, грн. /м3 з ПДВ	великогабаритні, грн. /м3 з ПДВ	рідкі, грн. /м3 з ПДВ
Перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттепроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики)	населення	23,59	65,06	47,68
	бюджетні установи	24,01	-	48,54
	інші споживачі	25,31	-	51,14
Перевезення (для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування)	населення	29,62	65,06	47,68
	бюджетні установи	30,16	-	48,54
	інші споживачі	31,78	-	51,14
Захоронення	населення	9,79	9,79	-
	бюджетні установи	9,97	-	-
	інші споживачі	10,51	-	-

Примітка. Складено автором за даними ХКП «Спецкомунтранс»

З даної таблиці видно, що на підприємстві діють 4 види тарифів: на послуги з вивезення твердих побутових відходів, вивезення великогабаритних

побутових відходів, захоронення побутових відходів та з вивезення рідких побутових відходів.

Щодо величини тарифів, то варто відмітити, що перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики) коливається в межах 23,59 грн. /м3 до 25,31 грн. /м3, вартість перевезення великогабаритних відходів становить 65,06 грн. /м3, вартість рідких відходів – від 47,68 грн. /м3 до 51,14 грн. /м3 залежно від категорії споживачів.

Згідно з рішенням виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 10.05.2018 р. № 364 «Про встановлення тарифів на послуги комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів» тарифи на послуги підприємства змінились з червня місяця 2018 р. і їх величина наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 Тарифи на послуги Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів у 2018 році

Операції поводження з побутовими відходами	Категорії споживачів	Види побутових відходів		
		тверді, грн. /м3 з ПДВ	великогабаритні, грн. /м3 з ПДВ	рідкі, грн. /м3 з ПДВ
Перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики)	населення	41,82	170,71	81,48
	бюджетні установи	42,58	-	82,97
	інші споживачі	44,86	-	87,41
Перевезення (для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування)	населення	53,17	170,71	81,48
	бюджетні установи	54,13	-	82,97
	інші споживачі	57,04	-	87,41

Примітка. Складено за даними ХКП «Спецкомунтранс»

З даних таблиці видно, що перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики) зросли до 41,82 грн. /м3, 42,58 грн./м3

та 44,86 грн. /м³, вартість перевезення великогабаритних відходів становить 170,71 грн. /м³, вартість рідких відходів – 81,48 грн. /м³, 82,97 грн./м³ та 87,41 грн. /м³ залежно від категорії споживачів.

В той же час перевезення (для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування) становлять 53,17 грн. /м³, 54,13 грн. /м³ та 57,04 грн. /м³.

Згідно рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 28.03.2019 року № 270 «Про встановлення тарифів на послуги Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів», розглянувши звернення ХКП «Спецкомунтранс», враховуючи, що діючі тарифи на послуги нижче їх економічно обгрунтованого рівня, керуючись Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про житлово-комунальні послуги», постановою Кабінету міністрів України від 26.07.2006 р. № 1010 "Про затвердження Порядку формування тарифів на послуги з вивезення побутових відходів" з 20 квітня 2019 року діють наступні тарифи (табл. 2.13).

Дані таблиці свідчать про те, що перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики) зросли до 55,04 грн. /м³, 56,04 грн./м³ та 59,05 грн. /м³, вартість перевезення великогабаритних відходів становить 381,48 грн. /м³, вартість рідких відходів – 125,54 грн. /м³, 127,82 грн./м³ та 134,68 грн. /м³ залежно від категорії споживачів.

В той же час перевезення (для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування) становлять 73,56 грн. /м³, 74,9 грн. /м³ та 78,91 грн. /м³.

Тарифи на захоронення становлять 9,75 грн. /м³ для населення та бюджетних установ і 10,51 грн. /м³ – для інших споживачів.

Таблиця 2.13 Тарифи на послуги Хмельницького комунального підприємства «Спецкомунтранс» з вивезення побутових відходів у 2018 році

Операції поводження з побутовими відходами	Категорії споживачів	Види побутових відходів		
		тверді, грн. /м3 з ПДВ	великогабаритні, грн. /м3 з ПДВ	рідкі, грн. /м3 з ПДВ
Перевезення (для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та майданчики)	населення	55,04	381,48	125,54
	бюджетні установи	56,04	-	127,82
	інші споживачі	59,05	-	134,68
Перевезення (для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування)	населення	73,56	381,48	125,54
	бюджетні установи	74,90	-	127,82
	інші споживачі	78,91	-	134,68
Захоронення	населення	9,79	9,79	-
	бюджетні установи	9,97	-	-
	інші споживачі	10,51	-	-

З 20 квітня 2019 року змінено вартість послуг ХКП «Спецкомунтранс» з вивезення та захоронення побутових відходів для населення на одну людину (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 Вартість послуг ХКП «Спецкомунтранс» з вивезення та захоронення побутових відходів для населення на одну людину

Найменування	Вартість, грн. в місяць
Для мешканців будинків з функціонуючим сміттєпроводом та споживачів, які самостійно утримують контейнери та контейнерні майданчики	
Багатоквартирні та одноквартирні будинки з наявністю усіх видів благоустрою	16,51
Будинки приватного сектору з присадибною ділянкою	18,29
Для мешканців будинків та споживачів, які користуються контейнерами на контейнерних майданчиках в місцях загального користування	
Багатоквартирні та одноквартирні будинки з наявністю усіх видів благоустрою	20,14
Будинки приватного сектору з присадибною ділянкою	22,43

Примітка. Складено за даними ХКП «Спецкомунтранс»

Далі проаналізуємо показники, що свідчать про економічну ефективність діяльності підприємства. До них належать рентабельність

капіталу (активів), продуктивність капіталу (активів). Динаміку зміни цих показників наведено у таблиці 2.15. Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. За період 2015-2017 років

Таблиця 2.15. Показники економічної діяльності ХКП «Спецкомунтранс»

Показники	Одиниця виміру	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	22255,1	26765	27710,5	39471,5	60701,2
2. Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	94	208	214	-119	107
3. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн..	16400	19295	23988	28417,5	38585,5
4. Рентабельність капіталу	%	0,57	1,08	0,89	-0,42	0,3
5. Продуктивність капіталу (активів)	грн..	1,36	1,39	1,16	1,39	1,57
6. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції		0,92	0,87	0,89	0,84	0,76

Примітка. Розраховано автором за даними ХКП «Спецкомунтранс» спостерігалася позитивна динаміка вкладення коштів, проте у 2018 році за рахунок отримання збитків, спостерігалася не рентабельність а збитковість капіталу, і хоча у 2019 році знову була рентабельність капіталу, проте її рівень

був набагато нижчий ніж за період 2015-2017 років. Продуктивність капіталу мала позитивну динаміку до збільшення за рахунок зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у 2,7 рази у 2019 році порівняно з 2015 роком. І темпи зростання чистого доходу були вищі ніж темпи зростання середньорічної вартості власного капіталу, крім 2017 року. За досліджуваний період продуктивність зросла на 0,21 грн. і в той же час варто відзначити, що позитивним явищем на підприємстві було зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 0,92 до 0,76 грн. Такі тенденції свідчать про певні позитивні елементи в управлінні економічною ефективністю діяльності ХКП «Спецкомунтранс», проте збитковість у 2018 році призвела до низьких показників рентабельності основних та оборотних фондів, капіталу.

Проведемо оцінку економічної ефективності за методикою, наведеною у розрахунок інтегральної оцінки [43, С. 425-427] Так, динаміка зміни інтегрального показника «Ефективність використання основних засобів» за 2015-2019 роки графічно зображена на рис. 2.1.

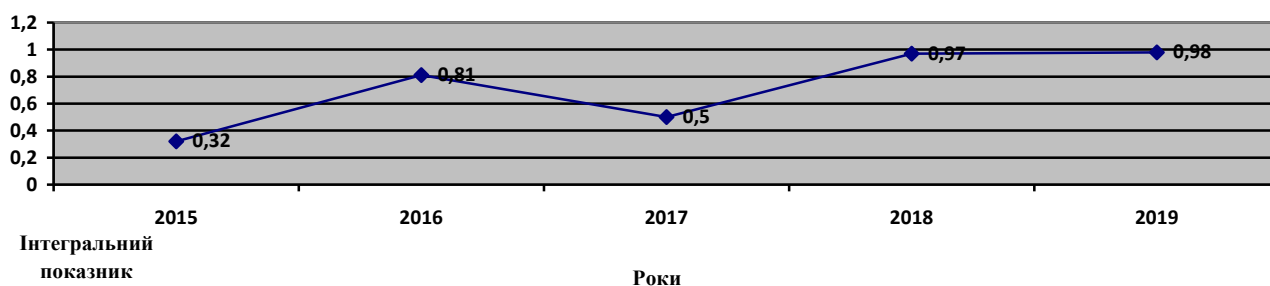


Рис. 2.1 Ефективність використання основних засобів за інтегральною оцінкою

Початковими значеннями для розрахунків виступали наступні показники оцінки ефективності використання основних засобів: коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, фондоозброєність, технічна озброєність, фондovіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів. Алгоритм передбачав визначення середнього та середньоквадратичного значення, потім пошук

еталонної точки та евклідових відстаней, що дало можливість розрахувати інтегральний показник за 2015-2019 роки.

Отже, результати графічного аналізу підтверджують тенденцію до поступового оновлення та підвищення ефективності використання основних засобів у 2018-2019 роках

Розрахунки інтегрального показника «Ефективність використання трудових ресурсів» наведено на Рис. 2.2.

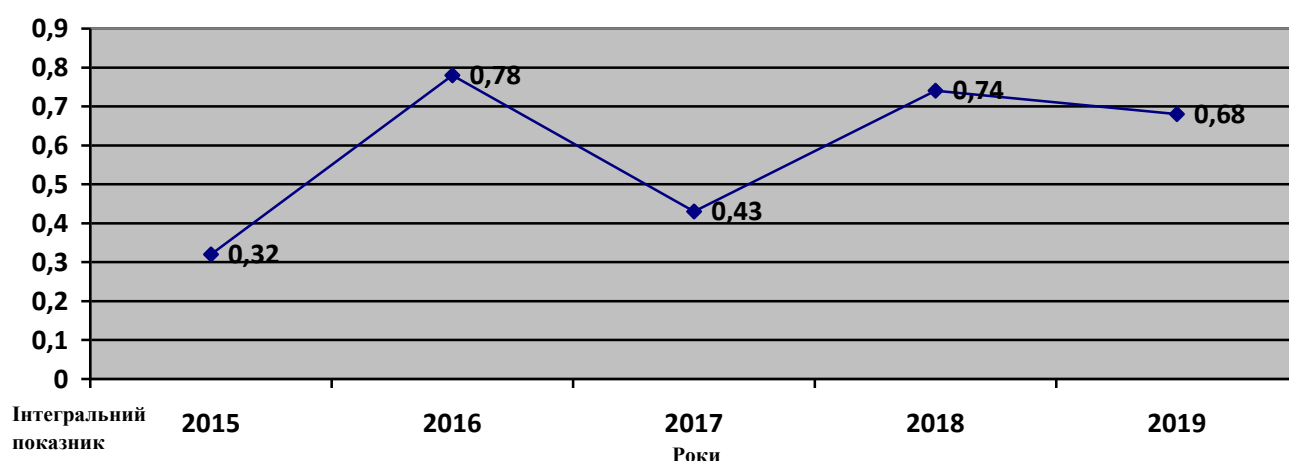


Рис. 2.2. Ефективність використання трудових ресурсів за інтегральною оцінкою

Початковими даними для розрахунку виступали коефіцієнти обороту робочої сили з прийому та вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, середньомісячна зарплата та продуктивність праці на одного працівника.

На плинність кадрів впливає режим роботи, особливо в останні роки у зв'язку з початком вирішення проблеми сортування сміття, що обумовлює плинність кадрів та нестабільні показники щодо обороту по прийому.

Розрахунки інтегрального показника «Ефективність використання матеріалів» наведено на рис. 2.3. У якості вихідних показників виступали матеріаловіддача та матеріаломісткість.

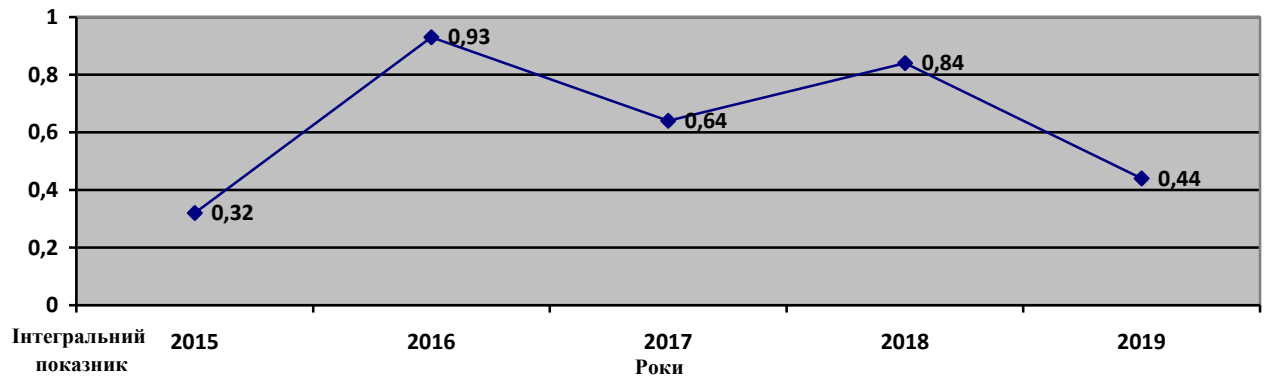


Рис. 2.3. Ефективність використання матеріалів за інтегральною оцінкою
Основними факторами ризику діяльності підприємства виступають:

1. Рівень прибутковості підприємства. Усунення цього фактору полягає у своєчасному перегляді тарифів. У структурі витрат підприємства на надання послуг з вивезення побутових відходів питома вага витрат на придбання паливно-мастильних матеріалів становить 24%, витрат на оплату праці — 36%, тому у разі збільшення розміру мінімальної заробітної плати, збільшення витрат на матеріальні ресурси (паливо, запчастини, електроенергія) необхідно встановлення нових тарифів відповідно до розрахунків економічно-обґрунтованих витрат на надання послуг з вивезення відходів.

2. Стан автомобільного транспорту. Темпи зносу спецавтотранспорту перевищують можливість підприємства їх оновити, тому існує ймовірність виникнення позапланових ремонтів транспортних засобів, які використовуються підприємством для надання послуг з вивезення відходів. Усунення цього фактору полягає у значному оновленні основних засобів підприємства.

Актуальними проблемами економічної діяльності підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем виступає вивіз твердопаливних відходів без попередньої переробки на існуючий полігон, що вже давно перевищив свою проектну потужність. Це призводить до того, що полігон твердих побутових відходів (ТПВ) створює загрозу навколишньому природному середовищу, а також життю та здоров'ю людей.

В цілому, на підставі аналізу показників, що визначають економічну ефективність діяльності підприємства, слід зазначити, що управління економічною ефективністю здійснюється на недостатньому рівні, про що свідчать інтегральні оцінки ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів та матеріалів, а практичні проблеми утилізації сміття потребують удосконалення як напрямів управління так і розробки концептуальної стратегії розвитку ХКП «Спецкомунтранс» на основні показників економічної ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ХКП «Спецкомунтранс»

3.1. Основні напрями підвищення управління економічною ефективністю діяльності ХКП «Спецкомунтранс»

При визначенні напрямів підвищення ефективності управління економічною ефективністю необхідно застосувати елементи стратегічного управління підприємством, що передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства. В більшості випадків воно здійснюється за допомогою SWOT-аналізу і PEST-аналіз, тобто процесу встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства (табл. 3.1).

Для початку сформуємо сильні та слабкі сторони діяльності ХКП «Спецкомунтранс» (табл 3.1).

Таблиця 3.1. Сильні та слабкі сторони ХКП «Спецкомунтранс»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Прибутковість	Збиток від діяльності подолано у 2019 році.	Збиткова діяльність у 2018 році
Репутація	Довготривалі стосунки з діловими партнерами. Багаторічний досвід роботи на ринку послуг.	Негативне ставлення з боку споживачів у зв'язку з підвищенням тарифів
Продуктивність	Постійне збільшення продуктивності праці працівників. Добре обізнаний у специфіці діяльності підприємства персонал	Зниження показників рентабельності.
Фінансові ресурси	-	Низький рівень фінансової незалежності.
Виробничі потужності	Збільшення вартості необоротних активів.	Зростання ступеня зношеності обладнання.

Продовження таблиці 3.1.

Впровадження інновацій	-	Пасивна інноваційна політика
Організація фірми	Чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Швидке прийняття управлінських рішень.	Велике навантаження на управлінський персонал
Трудові ресурси	Постійне зменшення коефіцієнта плинності кадрів. Підвищення якості праці та мотивація персоналу. Залучення молодих та перспективних працівників. Згуртований персонал	Ненормований графік з нічними змінами, що ускладнює підбір кадрів
Соціальна відповідальність	Своєчасна виплата заробітної плати. Надання додаткових коштів на оздоровлення.	-

Примітка. Складено автором

Визначивши сильні та слабкі сторони ХКП «Спецкомунтранс», визначимо його можливості та загрози (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Фактори, що визначають можливості і загрози зовнішнього середовища підприємства

Група факторів	Показники
1) Фактори макросередовища	
1. Економіка:	Кризові явища в економіці країни
	Обтяжлива система оподаткування
	Падіння попиту через зниження рівня доходів населення
	Високі темпи інфляції
	Високий рівень безробіття
2. Політика:	Нестабільність законодавчої бази
	Політична нестабільність
3. Науково-технічний прогрес:	Низький рівень запровадження інновацій
4. Соціальна сфера:	Низький рівень соціальної захищеності населення
	Еміграція населення
2) Фактори безпосереднього оточення	
1. Попит:	Постійне збільшення попиту на послуги
	Висока прихильність споживачів до послуг підприємства
2. Конкуренція:	Лише декілька основних конкурентів
3. Збут:	Дозвіл на послуги з вивезення та утилізації сміття

Примітка. Складено автором.

Визначимо ступінь важливості кожного з факторів за десятибальною шкалою, потенційні загрози відображатимемо зі знаком «-», а потенційні можливості - зі знаком «+» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Оцінка можливостей і загроз підприємства

№ п/п	Фактор	Оцінка (від 1 до 10 балів)
1. Економіка:		
1.1	Кризові явища в економіці країни	-8
1.2	Обтяжлива система оподаткування	-6
1.3	Падіння попиту на послуги через зниження рівень доходів населення	-6
1.4	Високі темпи інфляції	-10
1.5	Високий рівень безробіття	-5
2. Політика:		
2.1	Нестабільність законодавчої бази	-4
2.2	Політична нестабільність	-4
3.	Науково-технічний прогрес:	
3.1	Низький рівень запровадження інновацій	-5
4. Соціальна сфера:		
4.1.	Низький рівень соціальної захищеності населення	-6
5. Попит:		
5.1.	Постійне збільшення попиту	+10
5.2.	Висока прихильність споживачів до послуг підприємства	+8
6. Конкуренція:		
6.1.	Лише декілька основних конкурентів	+7
7. Збут:		
7.1.	Дозвіл на послуги вивезення, сортування та утилізації сміття	+8

Примітка. Складено автором.

Отже, дослідивши можливості і загрози підприємства, можна сказати, що найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні, науково-технічні та природні фактори, а найбільші можливості - попит, конкуренція та збут.

На основі даних про ХКП «Спецкомунтранс», можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. SWOT-аналіз ХКП «Спецкомунтранс»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Монопольне становище на регіональному ринку 2. Згуртований персонал 3. Гнучка політика керівництва. 4. Значні виробничі потужності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені власні інвестиційні можливості 2. Недостатньо високий прибуток. 3. Фінансова залежність від позикових коштів. 4. збиткова діяльність у 2018 р. 5. неможливість самостійного регулювання тарифів на послуги;
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. зростання попиту на послуги; 2. постійний перегляд тарифів на комунальні послуги; 3. використання зарубіжного досвіду із сортування сміття (різні грандові програми); 4. розширення видів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - споживачів розрахуватись за послуги; - можливість появи конкурентів - зростання темпів інфляції; - тривалий період перегляду тарифів на послуги підприємства (1 раз на рік); - економічна криза.

Примітка. Складено автором.

Таким чином, можна відзначити, що найбільш переважною для ХКП «Спецкомунтранс» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на вищі рівні діяльності. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети.

Для проведення більш детального аналізу та характеристики діяльності ХКП «Спецкомунтранс» побудуємо зведену матрицю SWOT-аналізу (Таблиця 3.5).

Отже, дана матриця SWOT-аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, що повинне провести ХКП «Спецкомунтранс» з метою подальшої ефективної його діяльності.

Таблиця 3.5 SWOT-аналіз ХКП «Спецкомунтранс»

	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на послуги; - постійний перегляд тарифів на комунальні послуги; - використання зарубіжного досвіду із сортування сміття (різні грандові програми); - розширення видів діяльності 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неспроможність споживачів розрахуватись за послуги; - можливість появи конкурентів - зростання темпів інфляції; - тривалий період перегляду тарифів на послуги підприємства (1 раз на рік); - економічна криза.
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1. Монопольне становище на регіональному ринку 2. Згуртований персонал 3. Гнучка політика керівництва. 4. Значні виробничі потужності 	<p>Удосконалення сортування та переробка сміття</p> <p>Моніторинг попиту на послуги підприємства</p>	<p>Монопольне становище</p> <p>Вироблення адекватної політики при появі нових конкурентів з боку персоналу</p> <p>Забезпеченість високих показників продуктивності завдяки матеріально-технічному забезпеченню</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Обмежені власні інвестиційні можливості 2. Недостатньо високий прибуток. 3. Фінансова залежність від позикових коштів. 4. Збиткова діяльність у 2018 р. 5. Неможливість самостійного регулювання тарифів на послуги; 	<p>Залучення зовнішніх інвестицій для покращення економічної ефективності діяльності підприємства</p>	<p>«Кризове поле» - з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямки яких взяти структуру заходів, розроблену в полях СiМ, СiЗ та СлМ</p>

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Виходячи з узагальнення SWOT-аналізу, основними стратегічними цілями, які стоять перед підприємством для забезпечення високого рівня ефективності роботи та задоволення потреб споживачів на даний момент є:

1. Підвищення платоспроможності, сприяння вдосконалення тарифної політики вартості послуг.
2. Суттєве покращення якості послуг сортування сміття.
3. Впровадження ефективних заходів по зниженню технологічних витрат на надання послуг.
4. Підвищення економічної ефективності підприємства за рахунок збільшення обсягів надання послуг.
5. Економія та зниження операційних витрат, у тому числі технологічних.
6. Зменшення запасів.
7. Удосконалення системи управління, у тому числі: підготовка та перепідготовка кадрів, створення резерву управлінських кадрів; удосконалення організаційної структури.
8. Впровадження системи управління ризиками для успішного проходження кризового періоду, пов'язаного із зовнішніми чинниками.
9. Збереження соціального захисту персоналу підприємства відповідно до Колективного договору.
10. Впровадження інтегрованої системи управління якістю послуг.
11. Підвищення мотивації персоналу шляхом удосконалення системи оплати праці, оптимізації чисельності персоналу.

З метою поліпшення сучасного стану управління ефективністю господарської діяльності підприємства запропоновано залучити контролера-коуча для допомоги адміністративно-управлінському апарату у розробці та реалізації стратегії фінансово-економічного прориву. Також запропоновано оптимізувати наявну організаційно-функціональну структуру та ввести до штатного розкладу підприємства посаду контролера, який би був незалежним від адміністративного керівника й мав функціональні контакти з контролером-коучем та керівниками усіх рівнів.

Обґрунтовано, що визначальним в управлінні ефективністю діяльності підприємства є формування відповідної внутрішньої політики на поєднання

принципів «управління за цілями» й «оцінювання за результатами», що дозволяє в повній мірі відслідкувати як процес прийняття управлінських рішень, так і їх якість й ефективність стосовно отримання оптимального результату. Це вимагає зважених управлінських рішень, підґрунтям для вироблення й прийняття яких має стати застосування концепції системи збалансованих показників (далі СЗП), що дозволяє враховувати всі наявні ресурси й ризики та забезпечує стратегічний розвиток через контроль ключових показників ефективності (далі КПЕ). Задля впровадження даної концепції для ХКП «Спецкомунтранс» з урахуванням відповідних перспектив, розроблено дерево стратегій з консолідацією на управління ефективністю та створено стратегічну карту для кожного напрямку, загальний вигляд якої представлено на рисунку 3.1.

Визначено, що перспективними напрямками управління ефективністю господарською діяльністю для підприємства є: управління фінансами; управління процесами, управління відносинами з клієнтами та управління персоналом та запропоновано дворівневу модель СЗП управління ефективністю господарської діяльності підприємства, до складу якої входить базовий комплекс перспектив - фінанси, клієнти, процеси та навчання й розвиток і надбудова – управління фінансами, управління процесами, управління відносинами та управління персоналом.

Для вдосконалення цінової політики підприємства пропонуємо застосовувати маркетингові прийоми, який передбачає створення і запровадження комплексної системи інформаційного забезпечення процесу ціноутворення; визначення цілей цінової політики у залежності від цілей маркетингової діяльності підприємства; здійснення комплексного аналізу цінової чутливості споживачів; проведення моніторингу цін конкурентів; використання ціннісного підходу до ціноутворення; формування системи коригування цін; організація маркетингового контролю за реалізацією цінової політики; налагодження процесу управління ціновими ризиками; проведення оцінки досягнення цілей ціноутворення.

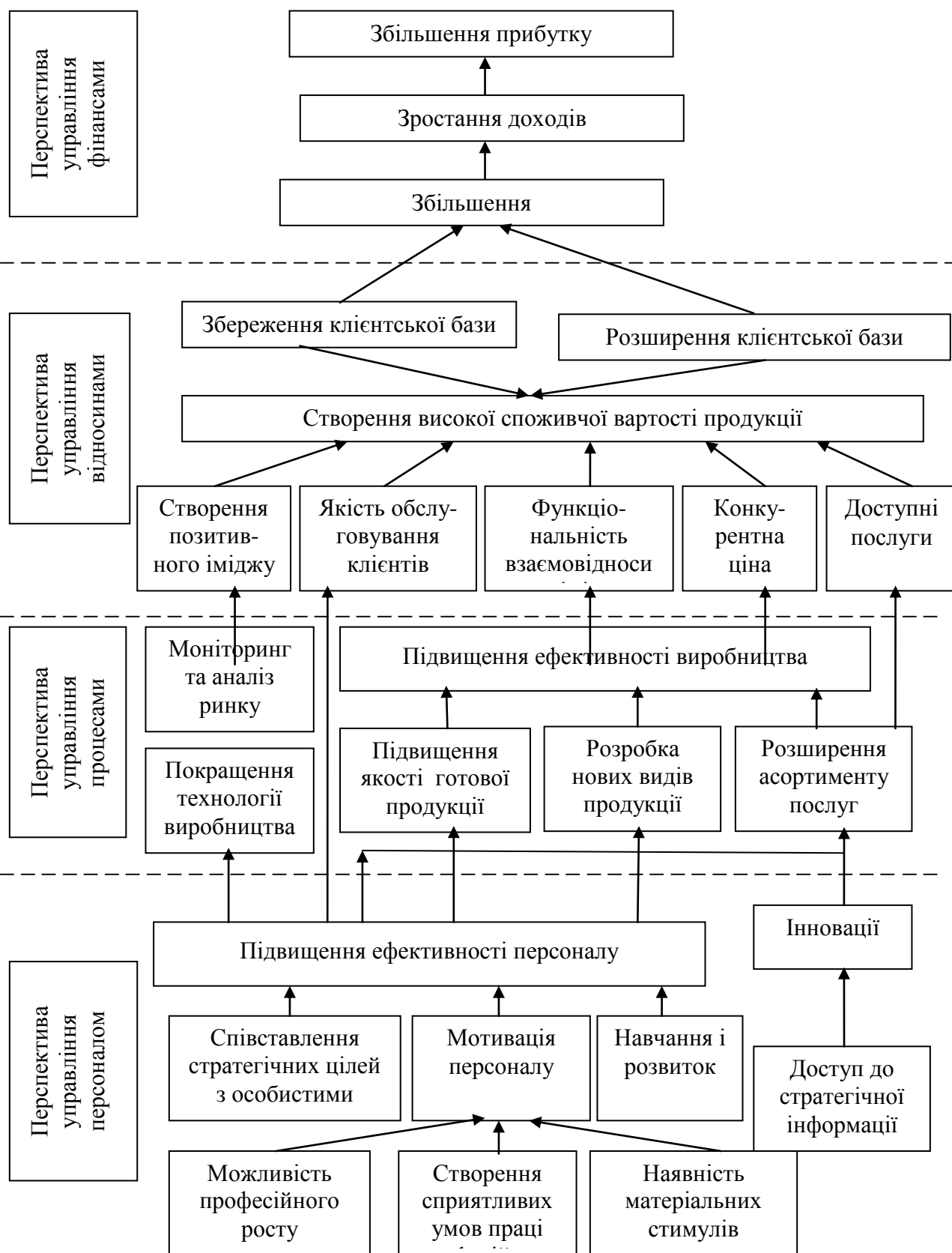


Рис. 3.1. Карта стратегій впровадження концепції системи збалансованих показників для управління ефективністю ХКП «Спецкомунтранс»

Примітка. Складено автором

3.2. Впровадження концепції перенесення і декомпозиції стратегічних цілей планування операційної діяльності підприємства

Ступінь досягнення стратегічних цілей управління, ефективність діяльності підприємства в цілому, кожного її структурного підрозділу й працівника визначаються значеннями ключових показників ефективності (КПЕ), які у свою чергу тісно пов'язані з мотивацією співробітників. Показники з їх цільовими й граничними значеннями визначаються таким чином щоб максимально охопити всі критичні сфери й напрями, що впливають на реалізацію стратегії.

З метою удосконалення господарської діяльності та її реалізації необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів стратегічного управління організацією - збалансовану систему показників (ЗСП).

Balanced Scorecard, або ЗСП - це концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контроль їх досягнення. По суті, ЗСП - це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб направити діяльність всієї компанії на їх досягнення. Це порівняно нова технологія, розроблена на початку 1990-х рр. професором Гарвардської бізнес-школи Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми «Ренесанс» Девідом Нортоном. Розробники прагнули визначити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу[35, С. 107].

Призначення методу - представити керівництву організації найбільш важливу інформацію про її стан в максимально структурованій формі, у вигляді чотирьох різних систем показників. Дана інформація повинна відображати всі сторони діяльності організації.

У класичному варіанті цього методу вся інформація, необхідна керівникові для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємопов'язаних блоки (так звані «перспективи»):

- «Фінанси / Економіка»;
- «Ринок / Клієнти»;
- «Бізнес-процеси»;
- «Інфраструктура / співробітники».

Всі чинники, необхідні для управління підприємством, повинні бути виміряні і представлені у вигляді показників (індикаторів). У цьому полягає ключова ідея Balanced Scorecard - виміряти необхідний показник кількісно. Проте можуть виникнути складнощі при визначенні показників інтелектуального капіталу співробітників.

Розглянемо перспективи впровадження даної системи у ХКП «Спецкомунтранс» більш докладно.

Перспектива «Фінанси / Економіка» містить інформацію про фінансове становище компанії у вигляді основних показників: ліквідність, рентабельність, обсяг продажів, прибуток, чистий грошовий потік, оборотність капіталу і ін. Тут можна задати ключове питання для даної перспективи: яким чином стратегія організації вплине на її фінансове становище в майбутньому?

Перспектива «Ринок / Клієнти» містить інформацію про ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку:

- зміну попиту на продукти;
- зростання ринку;
- конкурентну ситуацію.

Типові показники:

- число нових клієнтів;
- число постійних клієнтів;
- індекс задоволеності клієнтів;
- витрати на маркетинг;
- конкурентоспроможність фірми та ін.

Перспектива «Бізнес-процеси» містить різну інформацію про бізнес-процеси в компанії, важливу для реалізації довгострокової стратегії. До числа типових показників для даної перспективи можна віднести:

- відхилення план / факт по витратах;
- індекс продуктивності праці;
- показники оборотності;
- середній термін обробки і виконання замовлення;
- середні час і вартість виконання окремих процесів та ін.

Ключове питання: які процеси стратегічно важливі для організації?

Перспектива «Інфраструктура / Співробітники» призначається для оцінки забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою і людським капіталом.

Типові показники для даної перспективи:

- ступінь зношеності потужностей;
- плинність кадрів;
- витрати на персонал;
- індекс задоволеності персоналу;
- ступінь автоматизації окремих процесів та ін.

Ключове питання: як і за рахунок кого можна підтримувати здатність до зміни і вдосконалення, щоб реалізувати стратегію?

Розробка стратегії фірми в рамках методу Balance Scorecard виглядає наступним чином. По-перше, дається відповідь на питання: «Які параметри фінансового стану прийнятні для досліджуваного підприємства, а також наших засновників (перспектива «Фінанси / Економіка»)? Далі слідує питання: «Як ми повинні виглядати перед зацікавленими сторонами для досягнення поставлених цілей і завдань?». Третє питання: «Якими повинні бути наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які перед собою поставили в рамках блоку «Ринок / Клієнти»? Четверте питання: «Яка інфраструктура і співробітники нам необхідні для досягнення цілей в рамках блоку «Бізнес-процеси»?

Всі критерії оцінки чотирьох складових системи показників обов'язково повинні бути пов'язані між собою причинно-наслідковими відносинами: одна група показників неминуче впливає на сусідню з нею групу.

Модель ЗСП здатна значно спростити розробку та коригування стратегії ХКП «Спецкомунтранс». Співробітники, зайняті кожен своєю справою і згуртовані в єдину команду, дозволяють забезпечити необхідну якість бізнес-процесів. Розвинені бізнес-процеси формують репутацію організації на ринку (задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг), позитивно впливаючи на маркетингову стратегію. У свою чергу, маркетингова стратегія організації служить запорукою її фінансових успіхів у подальшому. Всі ці процеси поступово ведуть до досягнення стратегічних цільових установок компанії на ринку.

Причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в перспективі «Ринок / Клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем в перспективі «Бізнес-процеси», а існування проблем з бізнес-процесами криються в перспективі «Інфраструктура / Співробітники». Виходячи з цього, необхідно впроваджувати стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.

Типова послідовність розробки стратегії організації із використанням методу Balance Scorecard наступна:

- визначення довгострокової (стратегічної) установки фірми (місія фірми, напрямок розвитку фірми);
- визначення показників, довгострокових цілей і завдань для блоку «Фінанси / Економіка»;
- те ж для блоку «Ринок / Клієнти»;
- те ж для блоку «Інфраструктура / Співробітники»;
- те ж для блоку «Бізнес-процеси»;
- побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей компанії;
- розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення термінів, бюджетів і відповідальних за реалізацію заходів.

Так само, як і будь-який інструмент внутрішньо-фірмового планування, ЗСП має свої можливості і обмеження в практичному застосуванні. Ця система є інструментом втілення ідей, але не способом їх створення.

Зазначимо, що Balanced Scorecard не дозволяє:

- впровадити цю ідеологію на підприємстві з негативною корпоративною культурою;
- створити стратегію як таку;
- відмовитися від традиційних інструментів планування і контролю.

Для ХКП «Спецкомунтранс», використовуючи ЗСП, необхідно розробити таку стратегію, яка буде складатися з комплексу технічних, організаційних, планово-економічних і соціальних заходів, спрямованих на підвищення технічного рівня виробництва, надання якісних послуг, зростання продуктивності праці, поліпшення використання основних фондів, виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, вдосконалення внутрішньої системи управління, планування, економічного стимулювання, поліпшення умов праці.

Одним з практичних напрямів реалізації стратегії виступає роздільне збирання побутових відходів – це метод збирання, за яким ресурсоцінні компоненти відходів збираються окремо у спеціальні контейнери для подальшого надходження на перероблення чи повторне використання. Роздільне збирання відходів, як вторинної сировини, здійснюється з метою зменшення кількості побутових відходів, що захоронюються на полігоні, поліпшення екологічного стану довкілля, одержання вторинної сировини. Методи та засоби роздільного збирання, перевезення та перероблення дозволено обирати органам місцевого самоврядування з врахуванням морфологічного складу побутових відходів, їх річного обсягу утворення, потреби у вторинних енергетичних та матеріальних ресурсах, органічних добривах, економічних факторів та інших вимог. Особливої уваги потребує підвищення якості послуг з вивезення відходів та недопущення вивозу вторинної сировини на міський полігон. На сьогодні в м. Хмельницькому

встановлено 264 контейнера для сортування ПЕТ-пляшки та близько 100 контейнерів для сортування скла, які обслуговуються приватними підприємствами. З метою зменшення кількості відходів та унеможливлення їх повторного використання сторонніми особами, мешканцям рекомендується викидати ПЕТ-пляшку та скло у спеціально відведені контейнери.

Важливим завданням мінімізації утворення відходів є відмова мешканців міста від придбання та використання виробів із пластику: пакетів, контейнерів для продуктів, пластикової тари, одноразової посуду тощо. Не рекомендується використовувати повторно пластикову пляшку та особливо не купувати продукти у вживаних пластикових пляшках. Як альтернатива, мешканцям рекомендовано використовувати багаторазові сумки, паперові пакети для пакування продуктів харчування, паперовий одноразовий посуд тощо. Відмова від споживання їжі та напоїв із пластикової тари дозволять не тільки покращити навколишнє природне середовище, але й здоров'я мешканців.

Небезпечні відходи у складі побутових відходів – це відходи, що утворюються в процесі життя і діяльності людини в житлових та нежитлових будинках і мають такі фізичні, хімічні, біологічні чи інші небезпечні властивості, які створюють або можуть створити значну небезпеку для навколишнього природного середовища або здоров'я людини та які потребують спеціальних методів і засобів поводження з ними.

На сьогоднішній день такі види відходів як:

- батарейки та акумулятори;
- люмінесцентні та енергозберігаючі лампи;
- термометри;
- медикаменти, які втратили термін придатності;
- тара з побутової хімії, фарб, лаків, розчинників та клеїв;
- електричне та електронне обладнання

збираються окремо Хмельницьким комунальним підприємством «Спецкомунтранс» пересувним мобільним пунктом (Екобус) та передаються

спеціалізованим підприємствам, що отримали ліцензії на здійснення операцій у сфері поводження з небезпечними відходами. З 2021 року планується організувати стаціонарні пункти збору небезпечних відходів. Головною метою збору небезпечних та специфічних відходів є недопущення попадання їх на полігон ТПВ.

Великогабаритні відходи - тверді відходи, розміри яких перевищують 50×50×50 сантиметрів, що не дає змоги розмістити їх у контейнерах об'ємом до 1,1 куб. метра. На теперішній час, великогабаритні відходи у м. Хмельницькому збираються Хмельницьким комунальним підприємством «Спецкомунтранс».

Хмельничани виносять такі відходи на контейнерні майданчики міста, інколи на узбіччя доріг, псуючи зовнішній вигляд прибудинкової території і завдаючи певних незручностей мешканцям. Усім знайома картина, коли контейнерні майданчики біля житлових будинків заповнені десятками мішків будівельного сміття, поламаними меблями, рамами від вікон, великою побутовою технікою тощо. При потраплянні до контейнера, такі речі деформують баки та пошкоджують вартісні частини сміттєвозів. Тому, з метою зменшення потрапляння великогабаритних та мілких будівельних відходів в сміттєві контейнери чи на контейнерні майданчики, на території полігону ТПВ планується поточний ремонт майданчика для сортування великогабаритних відходів та будівництво двох нових майданчиків для сортування відходів, що будуть розташовані безпосередньо в місті.

«Зелені відходи» є основними утворювачами несанкціонованих звалищ. На перший погляд найлегшим способом позбутися «зелених відходів» є спалювання, але в жодному випадку так не можна робити, адже це завдає величезної шкоди довкіллю, створює загрозу для життя рослинного і тваринного світу, а нерідко і людей, та може призвести до некерованих надзвичайних ситуацій, особливо у пожежонебезпечний період. Саме тому, ХКП «Спецкомунтранс» спільно з органами місцевої влади проводить роз'яснювальну роботу серед мешканців міста щодо поводження з «зеленими відходами». Власникам приватних домоволодінь пропонується:

- компостувати листя та відходи з городів у компостних ямах на власних земельних ділянках;
- вивезти власним транспортом на територію полігону твердих побутових відходів;
- замовити спецтехніку для вивозу листя на територію полігону ТПВ.

Подібна ситуація і з гіллям – його можна вивезти власним транспортом, замовити транспорт або скористатися послугами ХКП «Спецкомунтранс», яке відповідно до складеного графіку здійснює вивезення гілля від приватних домоволодінь. Для того щоб гілля приймали на полігоні твердих побутових відходів або його забрали працівники комунального підприємства хмельничанам пропонується з гілок сформувати в'язанки довжиною 0,8-1,2 м.

Враховуючи світовий досвід з втілення роздільного збору, планується запровадженням сортування у закладах освіти, державних та комунальних установах, в парках та скверах міста. Окрім того, з метою максимального вилучення вторинної сировини необхідно збільшити кількість контейнерів для збору ресурсоцінних компонентів, особливо скла, а також впорядкувати систему їх обслуговування.

Нами запропоновано проект щодо підвищення економічної ефективності діяльності ХКП «Спецкомунтранс», який буде реалізовуватися у двох напрямках:

1. Реконструкція полігону твердих побутових відходів.
2. Будівництво комплексу з твердих побутових відходів.

Реалізація першого напрямку спрямована на зменшення негативного впливу діючого полігону твердих побутових відходів (ТПВ) на навколишнє природне середовище, а також життя та здоров'я людей. Покращення стану полігону твердих побутових відходів та відповідність його санітарно-екологічним нормам Робочим проектом передбачено формування до нормативних параметрів існуючої карти складування твердих побутових відходів з виконанням її рекультивациі та будівництво нових карт складування ТПВ з протифільтраційним екраном, а також будівництво допоміжних

будівель та споруд.

Ефективність реалізації проекту буде охоплювати три аспекти:

1) Економічний, що передбачає розвиток інфраструктури регіону.

2) Соціальний - створення нових робочих місць.

3) Екологічний - Зменшення кількості відходів, що надходять на звалище для захоронення. Зменшення навантаження на навколишнє середовище завдяки зменшенню викидів парникових газів у атмосферу. Приведення поводження з фільтратом до відповідних норм, встановлених санітарними вимогами.

Індикаторами реалізації проекту будуть виступати наступні показники: обсяг твердих побутових відходів на полігоні, (тонн/рік); збільшення терміну експлуатації полігону твердих побутових відходів, роки.

За оцінкою експертів орієнтовна вартість проекту складає 330200,0 тис. грн. з розрахунком на три роки фінансування у таких обсягах: 1 рік - 106600,0, 2 рік - 119600,0, 3 рік - 104000,0.

Заходами з реалізації проекту мають бути такі:

1. Реконструкція існуючого сміттєзвалища та будівництво двох нових карт складування ТПВ.

2. Встановлення нової системи очищення фільтрату.

3. Придбання компактора та бульдозера.

4. Будівництво майданчиків для сортування відходів

Другий напрям - Будівництво комплексу з твердих побутових відходів. Основною метою виступає будівництво та введення в експлуатацію комплекс механіко-біологічної переробки відходів (МВТ), що відсортовуватиме вторсировину, а також компостуватиме органічну фракцію твердих побутових відходів (ТПВ). Проект забезпечить комплексний та інтегрований підхід, що дозволить зменшити частку захоронення твердих побутових відходів (ТПВ) на 60% шляхом, що є екологічно відповідальним, економічно вигідним та відповідним законодавству України.

Реалізація проекту передбачає вплив на такі аспекти:

Економічний - збільшення обсягів використання цінних компонентів побутових відходів у якості вторинної сировини; підвищення рентабельності сфери поводження з ТПВ; розвиток інфраструктури регіону; отримання додаткового прибутку, збільшення надходження коштів у місцевий та державний бюджет.

1. Економічний – збільшення обсягів використання цінних компонентів побутових відходів у якості вторинної сировини; підвищення рентабельності сфери поводження з ТПВ; розвиток інфраструктури регіону; отримання додаткового прибутку, збільшення надходження коштів у місцевий та державний бюджет.

2. Соціальний – Створення нових робочих місць

3. Екологічний – зменшення кількості відходів, що надходять на звалище для захоронення; зменшення рівня негативного впливу побутових відходів на довкілля; отримання компосту – органічного добрива

Індикатором реалізації проекту буде виступати питома вага побутових відходів, які переробляються.

За оцінкою експертів орієнтовна вартість проекту складає 553800 тис. грн. з розрахунком на три роки фінансування у таких обсягах: 1 рік - 122200, 2 рік - 273000, 3 рік - 104000, тис. гривень.

Заходами з реалізації проекту будуть наступні:

1. Будівництво малого модулю компостування для чистих органічних відходів та фаза I проектування та будівництва модулю з відновлення матеріалів (MRF)

2. II фаза проектування та будівництва модулю з відновлення матеріалів.

3. Підключення системи очищення стічних вод MRF з комунальною очисною станцією

4. Придбання нових сміттєвозів та контейнерів для збору ТПВ

В ситуації, що склалась у сфері поводження з відходами в Україні найкращим буде застосування комплексного методу, який би включав

адміністративні, соціальні заходи та утилізацію відходів шляхом сортування та переробку сміття за фракціями та фінансовий контроль для досягнення результату. Сутність фінансових інструментів полягає у створенні податкового механізму (введення акцизів, податків на підприємствах, що забруднюють середовище, пільгове податкування для підприємств, що займаються переробкою сміття та інше), цінового механізму (введення цін на екологічні послуги, повне відображення в цінах на продукцію чи послуги, вартість переробки, введення знижок та надбавок в ціні в залежності від дотримання екологічних стандартів), інформаційного механізму (сертифікація підприємств, екологічний контроль, аудит, інформатизація населення та заохочення до приєднання до програм комплексної переробки сміття та ін.), політико-правового механізму (взаємодія з органами влади, приєднання до міжнародних стандартів, формування екологічного законодавства, методи економічного стимулювання). На наш погляд, раціональним є використання декількох методів утилізації, але основою буде сортування. Такі матеріали, як вироби зі скла, паперу, деревини, текстилю, металів, полімерів потрібно переробляти і повертати у стан товару, тобто використовувати вторинно. Харчові відходи теж сортуються: частину перероблюємо на компост (в якості добрив), частину використовуємо для отримання біогазу та енергії. небезпечні відходи знешкоджуються, а потім максимально їх перероблюємо чи захоронюємо.

Тільки комплекс заходів зможе покращити ситуацію, що склалась. Збір, накопичення, зберігання та обробка відходів - складові частини технологічного процесу щодо боротьби з відходами.

Таким чином, ХКП «Спецкомунтранс» у напрямку підвищення екологічності діяльності слід зробити наступні кроки:

- запровадити систему сортування сміття;
- проводити рекламну кампанію спрямовану на стимулювання сміття населенням;
- запровадити продаж вторсировини;
- створити систему економічних стимулів для тих, хто сортує сміття

Отже, комплекс запропонованих заходів забезпечить аналіз та удосконалення господарської діяльності на основі дослідження ключових блоків або перспектив управління економічною ефективністю. Практичним аспектами підвищення економічної діяльності підприємства визначено запровадження сортування сміття, реконструкція полігону твердих побутових відходів та будівництво комплексу з твердих побутових відходів, що сприятимуть як удосконаленню управління економічною діяльністю ХКП «Спецкомунтранс» так і вирішенню соціально-економічних та екологічних проблем м. Хмельницького.

ВИСНОВКИ

Одержані в ході магістерського дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання з подальшого розвитку теоретичних засад, розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління економічною ефективністю діяльності комунальних підприємств.

1. Аналіз теоретичних підходів вітчизняних науковців до розуміння сутності поняття «економічна ефективність» дозволив визначити Економічна ефективність комунальних підприємств – це результат господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення, дозволяє отримувати чистий прибуток та задовольняти потреби зацікавлених сторін у наданні якісних послуг. Управління ефективністю діяльності комунального підприємства розуміється як певна сукупність елементів системи, правильна координація яких із застосуванням механізму та методів управління сприяє досягненню успіху підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в кризовий період комунальної сфери, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки формує адаптацію із зовнішнім середовищем, методологію його системи і реалізує власне процес управління.

2. У якості основного показника економічної ефективності комунальних підприємств використовується система показників рентабельності. В основну їх розрахунку покладено отриманий від основної діяльності прибуток. При цьому прибуток розглядається як важливий фактор самостійного розвитку та економічної незалежності діяльності підприємства. слід зазначити, що при наявності великої кількості існуючих на сьогоднішній день методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності, до цих пір немає одного загальноприйнятого. При виборі потрібно мати на увазі специфіку галузі, розмір підприємства, особливості його фінансових потоків, його облікову

політику і велику кількість інших важливих аспектів. При цьому методи оцінки економічної ефективності господарюючих суб'єктів продовжують свій розвиток і вдосконалення.

3. за досліджуваний період 2015-2019 років на ХКП «Спецкомунтранс» обсяг чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві збільшився у 2,7 рази у 2019 р. порівняно із 2015 р. або на 38446,1 млн. грн. Чисельність працівників підприємства збільшилась на 34 особи, у т. ч. на 32 робітника. У 2015-2017 р. та 2019 р. підприємство працювало з чистим прибутком, однак мала місце збиткова діяльність у 2018 р., що вплинуло на динаміку рівня рентабельності послуг, яка складала в 2019 р. становить 23%, а рентабельність продажу – 0,18%. Найбільшу питому вагу (91%) в загальній структурі надання послуг займають послуги по вивезенню, захороненню твердих, великогабаритних побутових відходів. При цьому їх обсяг на підприємстві збільшився у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 34901,4 тис. грн. і складав 55256,6 тис. грн. Дослідження структури та руху персоналу засвідчило в цілому ефективне використання трудових ресурсів та відсутність затримок в оплаті праці.

4. Основними факторами ризику діяльності підприємства виступають:

1. Рівень прибутковості підприємства, усунення цього фактору полягає у своєчасному перегляді тарифів. У структурі витрат підприємства на надання послуг з вивезення побутових відходів питома вага витрат на придбання паливно-мастильних матеріалів становить 24%, витрат на оплату праці — 36%, тому у разі збільшення розміру мінімальної заробітної плати, збільшення витрат на матеріальні ресурси (паливо, запчастини, електроенергія) необхідно встановлення нових тарифів відповідно до розрахунків економічно-обґрунтованих витрат на надання послуг з вивезення відходів.

2. Стан автомобільного транспорту. Темпи зносу спецавтотранспорту перевищують можливість підприємства їх оновити, тому існує ймовірність виникнення позапланових ремонтів транспортних засобів, які використовуються підприємством для надання послуг з вивезення відходів.

Усунення цього фактору полягає у значному оновленні основних засобів підприємства.

5. Актуальними проблемами економічної діяльності підприємства у взаємодії із зовнішнім середовищем виступає вивіз твердопаливних відходів без попередньої переробки на існуючий полігон, що вже давно перевищив свою проектну потужність. Це призводить до того, що полігон твердих побутових відходів (ТПВ) створює загрозу навколишньому природному середовищу, а також життю та здоров'ю людей. В цілому, на підставі аналізу показників, що визначають економічну ефективність діяльності підприємства, слід зазначити, що управління економічною ефективністю здійснюється на недостатньому рівні, про що свідчать інтегральні оцінки ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів та матеріалів, а практичні проблеми утилізації сміття потребують удосконалення як напрямів управління так і розробки концептуальної стратегії розвитку ХКП «Спецкомунтранс» на основні показників економічної ефективності діяльності підприємства.

6. На підставі SWOT-аналізу визначено основні стратегічні цілі, які стоять перед підприємством для забезпечення високого рівня ефективності роботи та задоволення потреб споживачів. З метою поліпшення сучасного стану управління ефективністю господарської діяльності підприємства запропоновано залучити контролера-коуча для допомоги адміністративно-управлінському апарату у розробці та реалізації стратегії фінансово-економічного прориву. Також запропоновано оптимізувати наявну організаційно-функціональну структуру та ввести до штатного розкладу підприємства посаду контролера, який би був незалежним від адміністративного керівника й мав функціональні контакти з контролером-коучем та керівниками усіх рівнів.

7. Обґрунтовано, що визначальним в управлінні ефективністю діяльності підприємства є формування відповідної внутрішньої політики на поєднання принципів «управління за цілями» й «оцінювання за результатами», що дозволяє в повній мірі відслідкувати як процес прийняття управлінських

рішень, так і їх якість й ефективність стосовно отримання оптимального результату. Це вимагає зважених управлінських рішень, підґрунтям для вироблення й прийняття яких має стати застосування концепції системи збалансованих показників (далі СЗП), що дозволяє враховувати всі наявні ресурси й ризики та забезпечує стратегічний розвиток через контроль ключових показників ефективності (далі КПЕ). Задля впровадження даної концепції для ХКП «Спецкомунтранс» з урахуванням відповідних перспектив, розроблено дерево стратегій з консолідацією на управління ефективністю та створено стратегічну карту для кожного напрямку. Визначено, що перспективними напрямами управління ефективністю господарською діяльністю для підприємства є: управління фінансами; управління процесами, управління відносинами з клієнтами та управління персоналом та запропоновано дворівневу модель СЗП управління ефективністю господарської діяльності підприємства, до складу якої входить базовий комплекс перспектив - фінанси, клієнти, процеси та навчання й розвиток і надбудова – управління фінансами, управління процесами, управління відносинами та управління персоналом.

8. Практичним аспектами підвищення економічної діяльності підприємства визначено запровадження сортування сміття, реконструкція полігону твердих побутових відходів та будівництво комплексу з твердих побутових відходів, що сприятимуть як удосконаленню управлінням економічною діяльністю ХКП «Спецкомунтранс» так і вирішенню соціально-економічних та екологічних проблем м. Хмельницького.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения / Л.И. Абалкин. 2-е изд. доп. и перераб. М. 1982.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / 2-ге вид., доп. і переробл. К.: КНЕУ, 2004. 624 с.
3. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 292с.
4. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства. К.: Кондор, 2016. 378 с.
6. Будаговська С., Кілієвич О., Луніна І., та ін. Мікроекономіка і макроекономіка: підруч. для студентів екон. спец. закл. освіти: у 2 ч. / за заг. ред. С. Будаговської. К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2003. 517 с.
7. Бука Л. Ф., Трофимова Л. Н. Управленческий анализ и комплексная оценка экономической эффективности. *Аудитор*. 1996. № 3. С. 37–39.
8. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. С. 62-66.
9. Бурсов Р. В. Багатофакторний аналіз господарської діяльності промислових підприємств. *Наукові праці МАУП*, 2015, вип. 44(1), С. 201–207
10. Вартанян В.М., Нарожна Є.О. Методи оцінювання економічної ефективності діяльності підприємств комунальної сфери. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53, С. 19-24.
11. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств . *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 21-26.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/есurapk_2014_2_6
12. Вініченко І. І., Сорока Ю. О. Ефективність використання

ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід* № 22.2015 р. С. 34-37.

13. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 196 с.

14. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 14–17

15. Гамма Т. М., Терещенко О. М. Критерії оцінки економічної ефективності інтеграційних процесів у харчовій промисловості. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3. С. 181–192.

16. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2010. Т. 3, № 6. С. 174 – 178.

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

18. Говорушко Т.А., Клімаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія]. К. : Логос, 2015. 204 с.

19. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. №5 (59), 2011. С. 66-71

20. Горобець А.А. Організаційно-економічний механізм ефективності господарської діяльності промислового підприємства: теоретичний підхід. *Пріоритети*. 2016. № 3. С. 346-351.

21. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч. посібник - К.: «Знання-Прес», 2004. 424с.

22. Гуляк Р.Е. Методи визначення вагових коефіцієнтів при розрахунку таксономічних показників. URL: http://eprints.kname.edu.ua/29737/1/4_4.pdf

23. Гуменюк М. М. Основні фактори економічної ефективності сільськогосподарських підприємств регіону. Наукові праці Полтавської

державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. Вип. 1(6). Т. 2. Полтава: ПДАА. 2013. С. 119–126.

24. Демченко А. О., Момот О. І. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 207–210.

25. Економіка підприємства / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

26. Економіка підприємства: підручник: за загальною редакцією Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2009. 816 с.

27. Иванов Н. Н. Информационно-аналитические системы в управлении экономическими объектами. *Бізнес інформ*. №10(429), 2013. С. 141–145.

28. Ісай О. В. Аналіз використання матеріальних ресурсів, резерви економії та підвищення ефективності виробництва. *Економіст*. 1999. № 11. С. 47–51.

29. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії. *Науковий вісник НГУ*. 2016. № 1.

30. Іщенко І.І., Терещенко С.П. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. К.: Вища школа, 2014. 187 с.

31. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2008. № 10(128). С. 40-44.

32. Карюк В. І. Оцінка соціально–економічних наслідків інноваційного розвитку підприємств. *Економіка & держава*. 2016. № 10. С. 55–58.

33. Кісіль М.І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі. *Економіка АПК*. 2001. № 8. С. 59–64.

34. Климаш Н. І. Зародження та розвиток теорії економічної ефективності у працях вчених-економістів XVI – XX століть. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджмент*. Випуск 1(5),

2009, С. 156-164.

35. Кобаль І.О. Основні елементи побудови вартісно-орієнтованої збалансованої системи показників підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5, С. 107-116.

36. Ковальчук І.В. Реальна економіка: навчальний посібник з економіки підприємства. К.: ВІПОЛ, 2004. 393 с.

37. Колісник М. К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18. С. 225-229.

38. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством *Ефективна економіка*. 2016. № 4. С. 179.

39. Корніщева Н., Балашова Р., Гурал В. Аналітичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. *Економіст*. 2000. № 12. С. 44–47.

40. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С. 121-124.

41. Крилов Д. В. Комплексна оцінка ефективності реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств на підставі розвитку організаційно-економічного механізму. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2016. № 5. С. 79-88. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2016_5_13.

42. Кудренко Н.В. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18 : Економіка і право*. 2014. Вип. 24. С. 61-67.

43. Лепетюха Н.В, Рудська І.О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016, Випуск 14, С. 424-429

44. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10 (88). С. 204–216.

45. Літвінова В.О. Економічна ефективність: сутність та форми. URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3746/1/>

46. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.*

47. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка та суспільство*, 2018. Випук 18. С. 474-480.

48. Николаев М. В. Содержание категории «эффективность» Западный экономический вестник финансов. 2003. № 1. URL: <http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/>.

49. Опарій Є.О., Корольова О.О. Підвищення економічної ефективності роботи комунального підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» № 20(1296) 2018. С. 12-15*

50. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 231–237.

51. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm.

52. Петлюк Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств. *Регіональна економіка*. 2015. № 7. С. 91.

53. Петренко И.Я., Чужинов П.И. Экономика сельскохозяйственного производства. Алма-Ат : Кайнар, 1992. 560 с.

54. Петухов Р.М. Оценка эффективности промышленного производства. Методы и показатели. М.: Экономика, 1990. 80 с.

55. Польова О. Л., М'яковська А. С. Оцінка ефективності управління власним капіталом підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 27–34.

56. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. К.: Наукова думка, 2003. 282 с.

57. Разенко А.В. Максимізація прибутку підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 12. С. 17-18.

58. Ромащенко О. С. Обґрунтування політики взаємодії торговельного підприємства із постачальниками на підставі комплексної оцінки ефективності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2. С. 75–82.

59. Савченко Т.І. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Науковий вісник РДГУ*. 2016. Вип. 7(120). С. 6-12.

60. Салига С. Я., Салига К. С., Кирилова Л. І., Скачкова О. В. Теоретичні засади оцінки економічної ефективності господарської діяльності підприємств. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. 52 с.

61. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка и управление*. 2013. № 1. -С. 92-97.

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

63. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1(27). С. 208–212.

64. Транченко Л. В. Сучасні моделі управління та їх вплив на економічну ефективність підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 454–463.

65. Управління у сфері економічної конкуренції : навч. посібник у 2 томах. Т.1 [В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко, Л. С. Головка, Т. С. Ожелевська, І. В. Лазебна, Ю. М. Уманців, А. В. Бойко, Ю. І. Боровик, В. В. Хрустальова, О. І.

Міняйло, О. О. Бакалінська] / за ред. А. Г. Герасименко. К. : КНТЕУ, 2016. 448 с.

66. Філіппова С. В. , Харічков С. К., Акулюшина М. О. та ін. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / за ред. С. В. Філіппової, С. К. Харіčkова. URL:http://10.0.2.150/docs/CUL/Mehanizmy_Filipova.pdf.

67. Філіпова О.С. Сутнісна характеристика ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства. *Економика и управление*. 2012, №1, С. 129-134

68. Ходакевич Б. О. Ефективність управління сучасними підприємствами. *Економика & держава*. 2015. № 7. С. 104–107.

69. Череп В.А., Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*, № 1, 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26.

70. Экономическая эффективность производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: оценка, моделирование и прогнозирование / [С.А. Никитин, А.В. Чернова, А.А. Ноздрин]. Тула: Изд-во ТГПИ, 1997. 156 с.

71. Якість продукції та ефективність виробництва: вимірювання, аналіз, резерви / [Р.Ю. Покловський, Б.Т. Клияненко, В.К. Мухопадов]. К.: Наукова думка, 1993. 528 с.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 Класифікація методів оцінки ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів

<i>Група методів</i>	<i>Підгрупа методів</i>	<i>Вид методу</i>
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1. 1. Розробка системи показників	– збалансована система показників (BSC); – економічна додана вартість (EVA); – ринкова додана вартість (MVA); – показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); – грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI).
	1. 2. Методи порівнювання	– порівняння за заданим критерієм у динаміці; – ранжування з використанням відносних – показників; – порівняння з середньогалузевим значенням.
	1. 3. Методи експертних оцінок	– дельфійський метод; – морфологічний аналіз; – метод сценаріїв; – мозковий штурм; – репертуарні решітки.
	1. 4. Методи читання аналізу фінансової звітності	– горизонтальний аналіз; – вертикальний аналіз; – трендовий аналіз.
	1. 5. Методи деталізації	– ранжування; – факторний аналіз.
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2. 1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	– балансовий метод; – прийомних ланцюгових підстановок; – інтегральний метод; – прийом вирівнювання початкових точок аналізу.
	2. 2. Традиційні методи економічної статистики	– метод порівняння величин; – індексний метод; – метод угруповання.
	2. 3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	– кореляційний аналіз; – регресійний аналіз; – кластерний аналіз.
	2. 4. Методи теорії прийняття рішень	– імітаційне моделювання; – аналіз чутливості; – метод побудови дерева рішень.

	2. 5. Методи фінансових обчислень	– дисконтування та нарощування; – методи оцінки грошових потоків.
--	-----------------------------------	--

Таблиця Б.1. Основні агреговані показники комплексного оцінювання економічної ефективності підприємств

Тип показника результативності	Приклади
Показники процесів	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на 1 грн. виробленої та реалізованої продукції; – строк погашення дебіторської заборгованості (днів); – строк погашення кредиторської заборгованості (днів); – коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості; – коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості; – коефіцієнти ліквідності; – коефіцієнт оборотності запасів; – коефіцієнт оборотності основних засобів; – фондвіддача; – коефіцієнт маневреності власного капіталу; – коефіцієнт оборотності власного капіталу.
Показники результатів	<ul style="list-style-type: none"> – дохід (виручка) від реалізації продукції; – валовий дохід.
Показники кінцевих ефектів та ефективності	<ul style="list-style-type: none"> – чистий прибуток (збиток); – рентабельність продукції; – рентабельність продаж.
Показники впливу	<ul style="list-style-type: none"> сума коштів, яка зекономлена протягом всього виробничого циклу; – ступінь задоволення потреб у продукції споживачів.

Додаток В

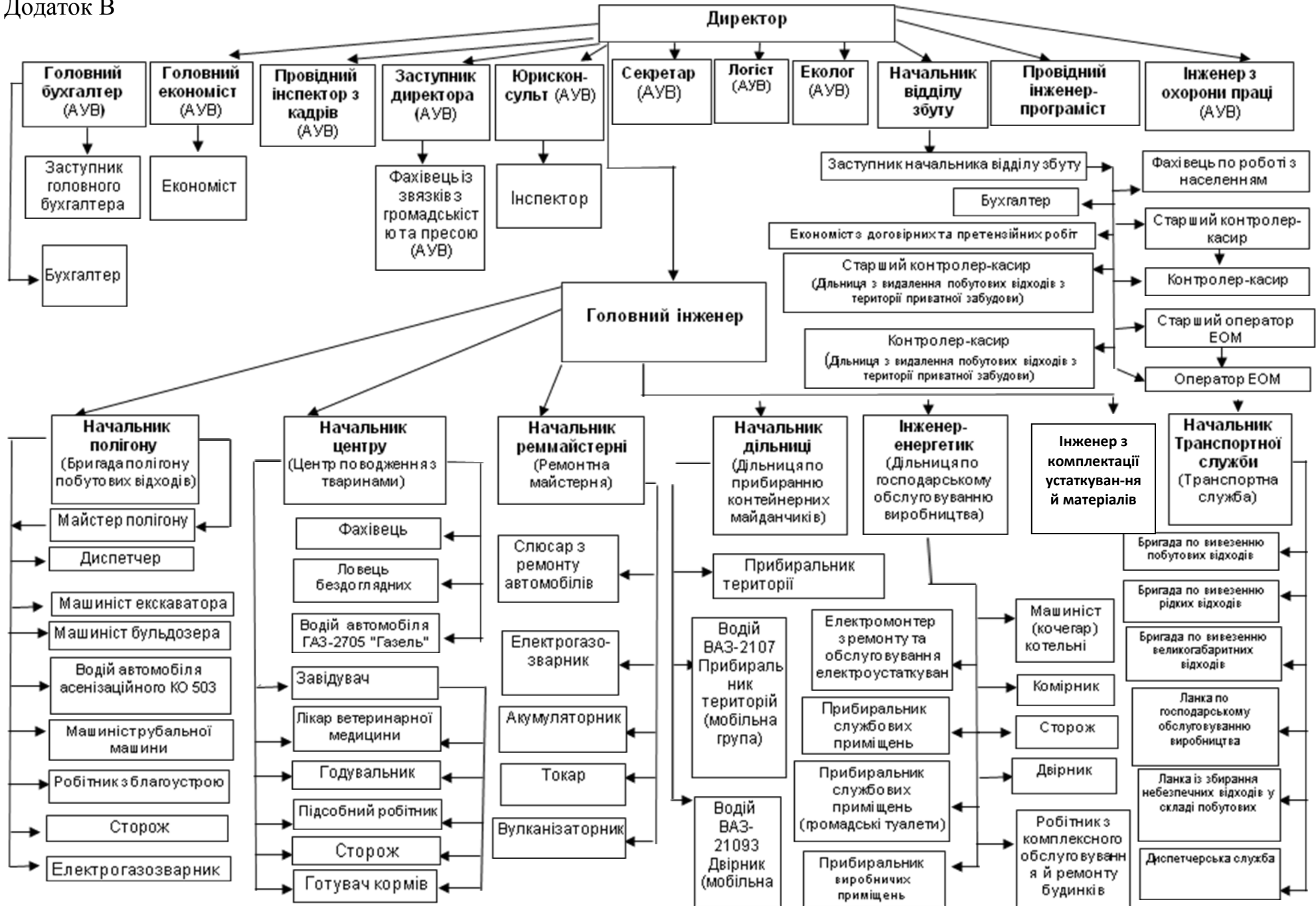


Рис. В.1. Організаційна структура ХКП «Спецкомунтранс»

Таблиця Г.1
ХКП «Спецкомунтранс» за 2015-2019 рр.

Аналіз

основних

техніко-економічних

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2015	2016	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019р.до 2015 р.	
			4	5	6	5	7	абс.	у %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	22255,1	26765	27710,5	39471,5	60701,2	38446,1	272,8
2.	Середньоспиксова чисельність, всього:	осіб	163	165	169	177	197	34	120,9
	- працівників		50	48	46	48	52	2	104
	- робітників		113	117	123	129	145	32	
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.							
	- одного працівника		136,53	162,21	163,96	223,01	308,12	171,59	128,3
	- одного робітника		196,95	228,76	225,29	305,98	418,63	221,68	212,6
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	6373,7	8190,3	10338,7	14980,2	21561,8	13371,5	338,3
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	3259	4136,5	5057,25	8471,56	9497,93	5361,43	291,4
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	20627	23352	24595	33192	45925	22573	196,7
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	94	208	214	-119	107	13	113,8
8.	Витрати на 1 грн.	грн.	0,92	0,87	0,89	0,84	0,76	-0,16	82,6

	реалізованої продукції								
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	0,46	0,89	0,87	-0,36	0,23	-0,23	-
10.	Рентабельність/збитковість продажу	%	0,42	0,77	0,78	-0,30	0,18	-0,24	-
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	25703,5	29798,5	35305,5	48665	61682,5	49645,5	240
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,87	0,9	0,78	0,81	0,98	0,11	112,6

Примітка. Складено автором за даними ХКП «Спецкомунтранс»

Таблиця Д.1 Наявність, рух і структура основних засобів ХКП «Спецкомунтранс»

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2015								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1532	6,7	318	6,11		-	1850	6,6
Машини та обладнання	2584	11,1	196	3,76	26	9,8	2754	9,8
Транспортні засоби	14123	60,8	3082	59,2	4	1,5	17205	61,1
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	3984	17,1	434	8,33	235	88,7	4183	14,8
Інші основні засоби	1009	4,3	1178	22,6	-	-	2183	7,8
Всього основних засобів	23232	100	5208	100	265	100	28175	100
2016								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1850	6,6	701	20,4			2551	8,12
Машини та обладнання	2754	9,8	169	4,9	1	0,5	2922	9,30
Транспортні засоби	17205	61,1	1641	47,6			18846	59,39
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4183	14,8	291	8,4	185	93,9	4289	14,24
Інші основні засоби	2183	7,8	642	18,7	11	5,6	2814	8,97
Всього основних засобів	28175	100	3444	100	197	100	31422	100,0
2017 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2551	8,12	135	1,54	0	0,00	2686	6,85
Машини та обладнання	2922	9,30	256	2,92	36	3,63	3142	8,02
Транспортні засоби	18846	59,39	7687	87,76	855	86,19	25493	65,05
Інструменти, прилади,	4474	14,24	459	5,24	98	9,88	4835	12,34

інвентар (меблі)								
Інші основні засоби	2814	8,96	222	2,53	3	0,30	3033	7,74
Всього основних засобів	31422	100,00	8759	100,00	992	100,00	39189	100,00
2018 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2821	6,01	21	0,11	138	60,00	2704	4,10
Машини та обладнання	3362	7,16	88	0,46	64	27,83	3386	5,14
Транспортні засоби	32325	68,84	17782	92,70		0,00	50107	76,03
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	5196	11,07	1242	6,47	11	4,78	6427	9,75
Інші основні засоби	3252	6,93	49	0,26	17	7,39	3284	4,98
Всього основних засобів	39189	100,00	19182	100,00	230	100,00	58141	100,00
2019 р.								
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2704	4,10	411	2,50	0	0,00	3115	4,78
Машини та обладнання	3386	5,14	726	4,42	11	0,12	4101	6,29
Транспортні засоби	50107	76,03	636	3,87	8431	90,36	42312	64,87
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	6427	9,75	1997	12,17	275	2,95	8149	12,49
Інші основні засоби	3284	4,98	12643	77,03	613	6,57	15314	23,48
Всього основних засобів	58141	100,00	16413	100,00	9330	100,00	65224	100,00

Примітка. Побудовано автором на основі даних ХКП «Спецкомунтранс»

Виконав: здобувач магістратури
за спеціальністю 073
Менеджмент (денної форми
навчання)

_____ А.П. Загородній

Науковий керівник:
професор кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування, д. е. н., доцент

_____ П.Г. Іжевський

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та
страхування, д.е.н., професор

_____ В.П. Синчак