

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

Зі спеціальності

073«Менеджмент»,

(код та назва)

Освітньо професійної програми Менеджмент

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі КП
«Комунгосп»)» _____

Здобувача групи М-02/2 Тимошенко Івана Анатолійовича

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис)

_____ Іван ТИМОШЕНКО _____

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст.викладач к.е.н. доц. Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програми менеджмент здобувача групи М-02/2
Тимошенко Івана Анатолійовича

Тема роботи “Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі КП Комуногосп)” затверджена наказом 0544-
VI від 16.05.2024р.

1. Термін подання здобувачем закінченої роботи 30 травня 2024р.
2. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних засад стратегічного управління та реалізація впровадження потенційних інтеграційних аспектів стратегічного управління в комунальне підприємство (на прикладі КП Комуногосп).
3. Об'єкт дослідження: діяльність комунального підприємства в контексті стратегічного управління.
4. Предмет дослідження: стратегічне управління діяльністю комунального підприємства на основі аналізу теоретичних засад та практичних аспектів впровадження стратегічного управління.
5. Кваліфікаційну роботу виконано на підставі аналітичних та статистичних даних КП “Комуногосп”.
6. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
1	Теоретичні засади стратегічного управління діяльністю комунальних підприємств	07.05.2024
2	Аналіз стану стратегічного управління в КП “Комуногосп”	15.05.2024
3	Напрями розвитку стратегічного управління в КП “Комуногосп”	21.05.2024

Зміст завдання для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні засади стратегічного управління діяльністю комунальних підприємств.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати та охарактеризувати поточний стан стратегічного управління в КП “Комуногосп”.

У розділі 3 студент повинен висвітлити потенційні напрями розвитку стратегічного управління в КП “Комуногосп”.

7. Консультації щодо виконання робіт:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	<u>Таранюк К.В.</u> ст.викладач	09.05.2024	09.05.2024
2	<u>Таранюк К.В.</u> ст.викладач	16.05.2024	16.05.2024
3	<u>Таранюк К.В.</u> ст.викладач	22.05.2024	22.05.2024

8. Дата видачі завдання: 08.04.2024

Керівник кваліфікаційної роботи ст.викладач к.е.н. доц. Каріна ТАРАНЮК
(посада, науовий ступінь, вчере звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)



Завдання до виконання одержав Іван Тимошенко _____

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Обсяг кваліфікаційної роботи на тему “Стратегічне управління діяльністю підприємства (на прикладі КП Комуногосп)” викладено на 50 сторінках.

Об’єкт дослідження є діяльність комунального підприємства в контексті стратегічного управління.

Предметом дослідження є стратегічне управління діяльністю комунального підприємства на основі аналізу теоретичних засад та практичних аспектів впровадження стратегічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад стратегічного управління та реалізація впровадження потенційних інтеграційних аспектів стратегічного управління в комунальне підприємство (на прикладі КП Комуногосп).

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління КП Комуногосп можуть бути використані для покращення його фінансово-економічних показників, підвищення конкурентоспроможності та стійкості для опору з боку приватних компаній, а також для підвищення рівня соціального задоволення населення громади.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АКТИВИ ПІДПРИЄМТВА, МІСІЯ, ЦІЛЬ, ЗАДАЧІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Теоретичні основи сутності та принципів стратегічного управління	8
1.2 Види, моделі та інструменти стратегічного управління діяльністю підприємств	12
1.3 Особливості стратегічного управління діяльністю комунальних підприємств	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП “КОМУНГОСП”	24
2.1 Організаційно-економічні засади функціонування КП “Комуногосп”	24
2.2 Аналіз та оцінка зовнішнього середовища комунального підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП “КОМУНГОСП”	38
3.1 Вдосконалення прибуткового механізму функціонування стратегічного управління КП “Комуногосп”	38
3.2 Вдосконалення стратегії механізму утилізації безпечних побутових відходів	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТОК А	49

ВСТУП

Актуальність дослідження: Запитання - “Що потрібно роботи державі, щоб розвивати регіональні рівні?”. Централізовано “хапатись” за кожен із тисячі регіонів? Чи децентралізувати ресурси та повноваження місцевим органам, щоб ці місцеві органи могли заробляти та самотужки розвивати соціокультурний стан регіону? Нова Влада країни, що прийшла в 2014 році, “зробила ставку” на децентралізацію влади. Це дало органам місцевого самоврядування більше розкутості й відповідно це вплинуло на комунальні установи, комунальні заклади та комунальні підприємства, які їм підпорядковані, звичайно з відзнакою розширення можливостей для самих комунальних органів.

Все вище зазначене дало змогу говорити про стратегічне управління комунальних підприємства, тому що, комунальні підприємства можуть та стають прибутковими підприємствами, але на відміну від бізнес-компаній де за рахунок прибутку збагачується власник компанії, то у випадку комунальних підприємств прибуток витрачається на оновлення основних засобів та підтримку розвитку комунального підприємства, а також частина прибутку надходить до бюджету місцевих органів, тому самі місцеві органи зацікавлені в тому, що вони будуть розглядати комунальні підприємства не як “місце яке потрібно фінансувати” а, як “інструмент, що збагачує бюджет”. Тому стає необхідністю створення нового бачення комунальних підприємств. Стратегічне управління є невід’ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. І як ми уже зрозуміли - комунальні підприємства уже не є вийнятками цього. Тому навіть для підприємств у секторі комунальних послуг, стратегічне управління має вирішальне значення для забезпечення їх ефективного функціонування та розвитку. А тим більш у зв'язку зі змінами соціально-економічного середовища, особливо, політичного та законодавчих реформам, а також підвищенням вимог до якості наданих послуг,

питання стратегічного управління стає ще більш актуальним для комунальних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є: формування та вдосконалення механізму управління стратегічного рівня комунального підприємства. Виконання мети кваліфікаційної роботи стане можливим шляхом:

- вивчення теоретичної сутності стратегічного управління та його складової.
- проведення аналізу організаційно-економічних засад функціонування КП “Комунгосп”.
- знаходження напрямів розвитку наявного механізму управління КП “Комунгосп”.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні основи сутності та принципів стратегічного управління

Визначення стратегічного управління є ключовим етапом у розумінні його ролі та значення в контексті управління підприємством. Стратегічне управління можна сприймати як системний підхід до управління, спрямований на визначення та реалізацію довгострокових цілей та завдань підприємства, як в умовах змінного так і сталого середовища.

Сутність стратегічного управління полягає в тому, щоб менеджери управлінської ланки реагували не лише на поточні завдання та проблеми, а й активно формували та реалізували стратегії, які дозволять підприємству, скоріш все ж таки, в найближчому майбутньому ніж в далекому, як мінімум не вийти з конкурентної-ринкової боротьки, а як максимум стати лідером на мікрорівні, мезорівні чи макрорівні (В залежності, на якому рівні в даний час знаходиться підприємство). Важливо розуміти, що стратегічне управління не обмежується лише розробленням планів та стратегій, але також включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, цілей та стратегічних планів, а також постійний моніторинг та коригування стратегій відповідно до змін у середовищі, хоча точніше буде сказати, що плани та стратегії формуються на основі проведених результатів аналізу власного організаційно-економічного стану підприємства та оточуваного середовища.

Тобто, виходячи з вище зазначеного, можна сформулювати певну послідовність формування орієнтовного стратегічного плану управління, яке можна виокремити в такі етапи:

1. Де першей етап полягає у вивченні та аналізі зовнішнього середовища. Тут важливо оцінити не лише поточну ситуацію на ринку та у суспільстві, але

звернути увагу на тенденції зміни за певні періоди часу цього ринку, це дасть змогу оцінити стан ринку, з точки зору перспективності чи її відсутності, а з цього виходимо до того, що ми отримаємо певне бачення цього ринку в майбутньому з його можливими проблемами, викликами чи стратегічними вікнами. Це дозволить нам підготуватися до потенційних проблем, або можливостей та розробити відповідну стратегію.

2. Другий етап представляє собою процес визначення місії, цілей та стратегічних планів підприємства. Тут важливо чітко освідомити та сформулювати, яку роль відіграє підприємство в своєму оточенні, які цілі воно прагне досягти, і яким чином воно планує досягти цих цілей. Чітка місія та цілі є ключовими для спрямування усіх дій підприємства в потрібному напрямку. Визначення місії та цілей в контексті стратегічного управління розберемо трішки пізніше.

3. Третій етап - це розробка конкретних стратегічних і планових дій. Тут важливо говорити про важливість значення деталізації подібних планів, тому необхідно визначити не лише загальне стратегічне уявлення, але й розробити деталізовані плани дій, які дозволять втілити ці стратегії на практиці. Крім того, важливо врахувати наявні ресурси, якими володіє підприємство, тобто не переоцінити свої можливості щоб визначити максимально оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей.

Дана послідовність формування стратегічного плану управління є максимально фундаментальною і відображається лише орієнтовну напрямленість.

Повертаючись до трактування понять “Місія” та “Цілі”, а також “Візії” в контексті стратегічного управління, то розуміння даних термінів є ключовим у контексті стратегічного розвитку підприємства. Найбільш загальне та менш деталізоване із 3-х понять являє собою візію. Візія є ідеальним зображенням того, яким підприємство бачить себе у майбутньому. Візія є довгостроковою та амбіційною, вона визначає кінцеву мету, до якої підприємство прагне під час

виконання своїх стратегічних планів. Однак, вона звичайно ж повинна бути реалістичною.

Місія підприємства - це його сутність, його основна причина існування у суспільстві. Це те, що визначає, яку цінність або які послуги підприємство намагається принести своїм клієнтам або суспільству в цілому. Повертаючись до об'єкта аналізу, то місією комунальних підприємств є забезпечення населення якісними комунальними послугами, спрямованими на створення затишного та чистого житлового середовища для мешканців населених пунктів чи міст. Це визначає основну діяльність підприємства та підкреслює його соціальну відповідальність перед громадою.

І найбільш деталізованим поняттям є "Цілі". Цілі підприємства - це конкретні досяжні пункти, які підприємство ставить перед собою для досягнення своєї місії.

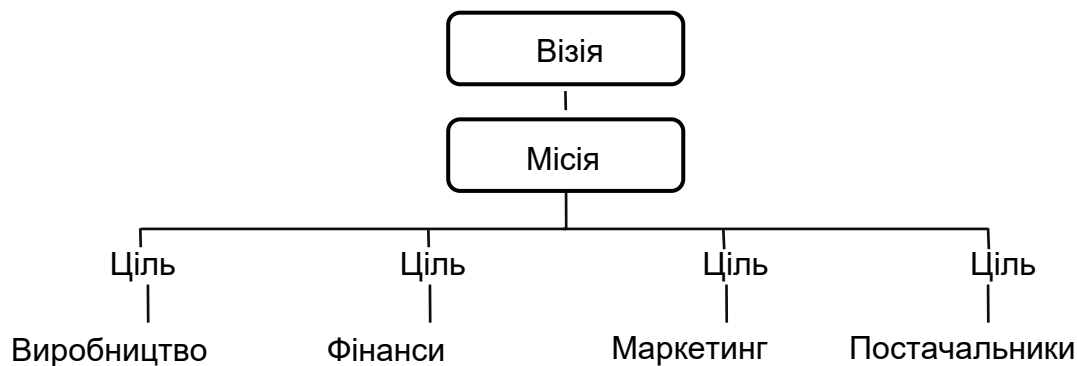


Рисунок 1.1 - взаємодія візії, місії та цілей

Переходячи до принципів стратегічного управління, гадаю, вірним буде виділити формулювання, стосовно даного питання, автора В. А. Харченко, вона в своїй роботі “Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства” 2014 року виділяє принципи, що представлені в таблиці 1.1 Подібне формулювання принципів є досить повним та, не менш головне, добре структуровано.

Таблиця 1.1 - Характеристика груп та принципів стратегічного управління діяльністю підприємства (Савченко, 2021)

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
Принципи системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфність	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність властивостей системи, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи	
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів системи під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівні	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення – показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів

		реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Принцип ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
Принципи управління	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота за єдиним планом
	Принцип науковості	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Принцип системності в управління	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість унесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

1.2 Види, моделі та інструменти стратегічного управління діяльністю підприємств

Розпочинаючи даний підрозділ, з самого початку варто підмітити, що в сфері стратегічного управління не існує єдиної думки або підходу, який би був загально-прийнятим. Розмаїття методологій та підходів свідчить про те, що в кожній ситуації може бути важливою своя унікальна перспектива. Однак можна виділити 5 найбільш відомих та базових методологій, моделей:

1. Конкурентні стратегії за А. Юдановим;
2. Конкурентні стратегії за М. Портером;
3. Еталонні стратегії залежно від спрямованості зусиль;
4. Типи стратегій залежно від ринкової поведінки;
5. Типи стратегій залежно від рівня стратегічних рішень. (Швідіна, 2011)

Детальніше про кожну з 5-ти виділених методологій:

1. За А. Юдановим, розрізняють чотири типи конкурентних стратегій підприємств, які є направлені на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їх розпорядженні:

- віолентна (силова) стратегія;
- патієнтна (нішова) стратегія;
- комутантна (стратегія пристосування) стратегія;
- експлерентна (піонерська) стратегія.

Таблиця 1.2 - Характеристика типів стратегій за А. Юдановим (Дикань & Шраменко, 2017)

Типи стратегій	Характер виробництва	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Витрати на НДР*	Конкурентні переваги
Віолентна	Масове	велике	висока	великі	Висока продуктивність
Пітаєнтна	Спеціалізована	велике, середнє, мале	висока	середні	Пристосованість до ринку
Комутантна	Універсальна	мале	низька	малі	Гнучкість
Експлерентна	Експериментальна	середнє, мале	низька	велика	Випередження у нововведеннях

2. Майкл Портер виділяє 3 базові конкурентні стратегії:

- Мінімізація витрат;
- Диференціація;
- Фокусування.

Мінімізація витрат ґрунтується на тому, що підприємство пропонує продукцію або послуги за цінами, що є нижчими ніж у конкурентів. Це досягається за рахунок економії на масштабах виробництва, зниження витрат та ефективного управління. Основними інструментами, для досягнення мінімізації витрат є:

- Спрощення розроблення виробу;

- Мінімалізм та простота в оздобленні товару або послуги;
- Реінжиніринг механізму виробництва з метою скорочення витрат;
- Використання спрощених технологій у виробництві;
- Акцент на усунення дороговартісних матеріалів з виробництва;
- Перенесення виробничих потужностей ближче до споживача/постачальника;
- Досягнення більшого економічного рівня вертикальної інтеграції "вперед і назад" порівняно з конкурентами;
- Впровадження в життя підходу "щось для кожного".

Як ми уже виділили, до плюсів подібної стратегії можна виділити є зниження витрат у виробництві та простий механізм самого виробництва. Однак, варто зазначити, що подібна стратегія є сильно застарівшою. При використанні подібної стратегії, покупець отримує досить стандартний продукт, у наш же час, ринкова економіка практично в усіх секторах переповнена дрібними виробниками, і відповідно “наш” товар легко втрачається серед подібних товарів інших виробників. Квінтесенція тому, щоб просунути власний продукт до потенційних споживачів, потрібно щоб сам продукт мав переваги перед іншим, тобто технологічнішим та якісним, а це, в свою чергу, є антонімом “стратегії зниження витрат”.

Стратегія диференціації, є тим самим антонімом до стратегії зниження витрат, вона ґрунтується на тому, що підприємство пропонує продукцію або послуги, які відрізняються від продукції конкурентів за певними характеристиками, важливими для споживачів. Це може бути унікальний дизайн, висока якість, інноваційні функції, високий рівень обслуговування тощо, звичайно, це послідовується збільшенням витрат на процес виробництва, з метою надання продукту певних характеристик, що допомагає йому виділитись на фоні інших.

Останньою із загальних стратегій є фокусування. Підприємство, що використовує дану стратегію зосереджує свою діяльність на певному сегменті ринку або на конкретній групі споживачів. Це дозволяє підприємству глибоко вивчити потреби та очікування цієї групи та пропонувати їй продукти або послуги, які максимально їм відповідають. Стратегія ґрунтується на припущенні, що підприємство, таким чином, спроможне досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, за рахунок того, що конкуренти намагаючись масштабувати збут продукції втрачає цілісне уявлення свого споживача.

3. За методологією “еталонних стратегій розвитку” виділяється 4 основних видів стратегії:

- Стратегія концентрованого зростання;
- Стратегія інтегрованого зростання;
- Стратегія диверсифікованого зростання;
- Стратегія скорочення.

Сутність застосування стратегії концентрованого росту полягає в механізмі зміни або продукту, або ринку збуту. Використання даного підходу має сенс коли підприємству потрібно знайти нові технології збільшення прибутковості, в результаті того, що в наявному ринку підприємство не змогло здобути стан сталого розвитку та забезпечити прибутковість, а також тоді коли підприємству потрібно розширяти свою діяльність в результаті успішної комерційної діяльності. Тобто можна виділити три детальні стратегії на основі концентрованого росту:

- Стратегія посилення позиції для вже освоєного продукту на вже освоєному ринку (за рахунок маркетингових зусиль);
- Стратегія пошуку нових ринків для вже освоєного продукту;
- Стратегія розробки нового продукту на вже освоєному ринку.

Стратегія інтегрованого зростання характеризує собою розширення самого як і з середини підприємства так і в зайнятій галузі, за для створення конкурентних переваг. Це може включати в себе: розвиток нових продуктів,

удосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та підвищення виробничих потужностей.

Стратегія диверсифікованого зростання з першого погляду схожа на стратегію концентрованого зростання, однак у випадку диверсифікованого зростання, його актуальність призначена лише для тих підприємств які повністю освоїли свій ринок з усіма можливими нюансами та повністю реалізувало всі можливості просування наявного продукту, шляхом розроблення нового асортименту (нова продукція для самого підприємства) вийти на нові, для себе ринки.

- Стратегія концентрованої диверсифікації - розширення бізнесу на нові ринки або галузі, які пов'язані з основною діяльністю компанії.
- Стратегія горизонтальної диверсифікації - розширення бізнесу на нові ринки або галузі, які не пов'язані з основною діяльністю компанії, але можуть бути схожими за характером або клієнтською базою.
- Стратегія конгломерантної диверсифікації - розширення бізнесу на абсолютно нові ринки або галузі, які не мають ніякого зв'язку з основною діяльністю компанії.

Заключною стратегією в методології еталонних стратегій розвитку є стратегія скорочення. Мета та методи даної стратегії, практично, відтворюють стратегію “мінімізації витрат” за методологією М. Портера. Її можна розбити на такі частини:

- Стратегія скорочення витрат. Це певна низка заходів направлених на спрощення системи механізму виробництва за для скорочення витрат.
- Стратегія ліквідації. Під даним терміном розуміється закриття певних нерентабельних підрозділів, філій підприємства.
- Стратегія “Збирання урожаю”. Подібна стратегія є менш радикальним виглядом стратегії “ліквідації”. За стратегією “збирання урожаю”

відбувається поступове зниження виробництва та збуту наявної продукції, до моменту її повної ліквідації. Звичайно, вона використовується лише тоді коли, ті самі, певні підпроділи/філії не приносять бажаного доходу, і тому пропонується більш м'яко ліквідувати виробництво.

Еталонні стратегії розвитку можна згрупувати в єдину таблицю, що представлена на рисунку 1.2.1

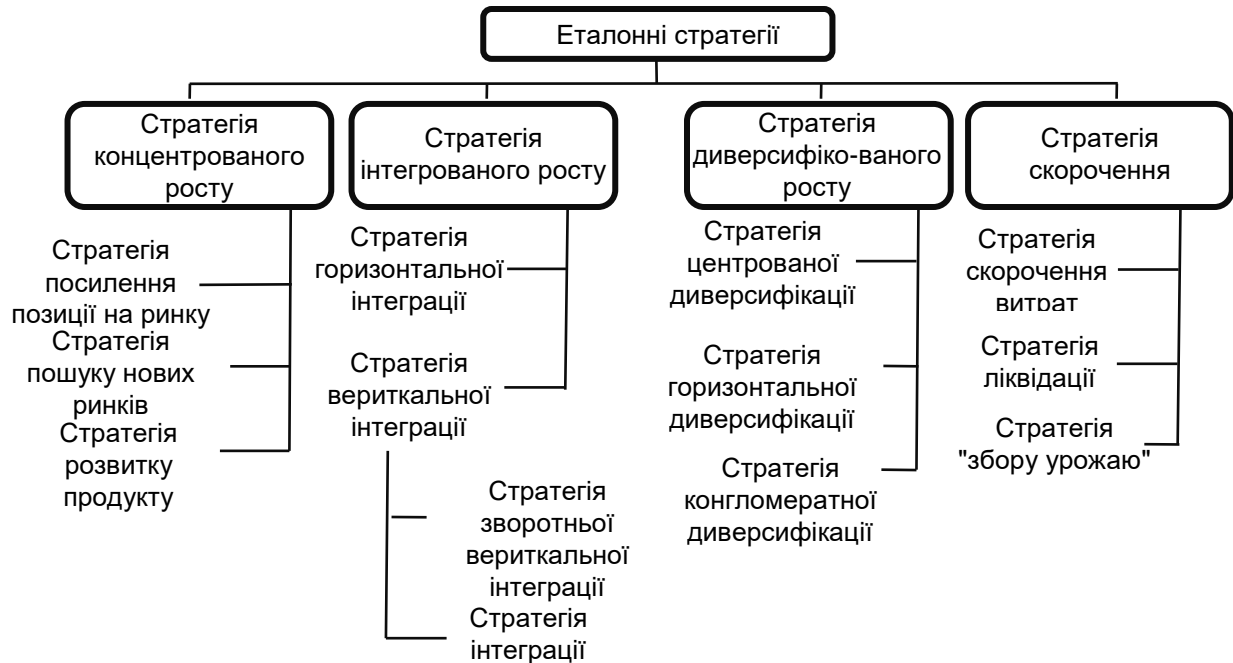


Рисунок 1.2 - еталонні стратегії розвитку (Швідіна, 2011)

4. Методологія стратегії залежно від ринкової поведінки виокремлює два базових типів стратегії: атакуючі та оборонні стратегії. Зазвичай, атакувальні стратегії використовують підприємства, що прагнуть здобути лідерство на власному ринку, це представляє собою певні радикальні (в межах закону) дії “наступаючого” підприємства відносно інших підприємств, дані дії відбуваються на основі наявного досвіду, тому подібні стратегії можуть використовувати лише фаворити ринку.

Виділяють шість основних типів наступальних дій:

- заходи, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;
- заходи, спрямовані на використання слабких сторін конкурента проти нього;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів і ніш;
- партизанська війна;
- випереджальні удари.

Натомість, оборонні стратегії зазвичай використовуються підприємствами, які є: новачками на ринку, та в силу недостатнього досвіду не можуть використовувати стратегію “наступальних дій” та першопрохідцями, що заволоділи тотальною частиною ринку.

5. Послідньою з основних моделей стратегічного управління є стратегії залежно від рівня стратегічних рішень. Вона представляє собою певну взаємодію залежних стратегій у вигляді ієрархічну структуру стратегій, починаючи з високорівневих загальних стратегій на вершині піраміди та закінчуючи більш деталізованими стратегіями на нижчих рівнях.

- Вершину в даній ієрархічній структурі займає корпоративна стратегія. Ця стратегія визначає загальний напрямок розвитку організації та способи досягнення стратегічних цілей. Вона містить такі аспекти, як розширення бізнесу, вибір ринкових сегментів для участі, стратегії фінансового управління і подібне.

- Ділова стратегія. Вона визначає способи досягнення стратегічних цілей на рівні окремих бізнес-підрозділів чи сегментів ринку. Ці стратегії включають в себе розробку нових заходів спрямованих на посилення конкурентоспроможності, збереження конкурентних переваг та формування механізму реагування на зовнішні зміни.

- Функціональні стратегії необхідні для досягнення стратегічних цілей на рівні конкретних функціональних підрозділів, областей, таких як маркетинг, виробництво, фінанси.

- Найнижчий рівень - операційна стратегія, вона являє собою вирішення вузькоспеціальних питань та проблем, які пов'язані з досягненням цілей підрозділу.

Отже, всі вище зазначені 5 стратегій є базовими моделями стратегічного розвитку на підприємстві. Їх можна відобразити в єдиному вигляді на рисунку 1.2

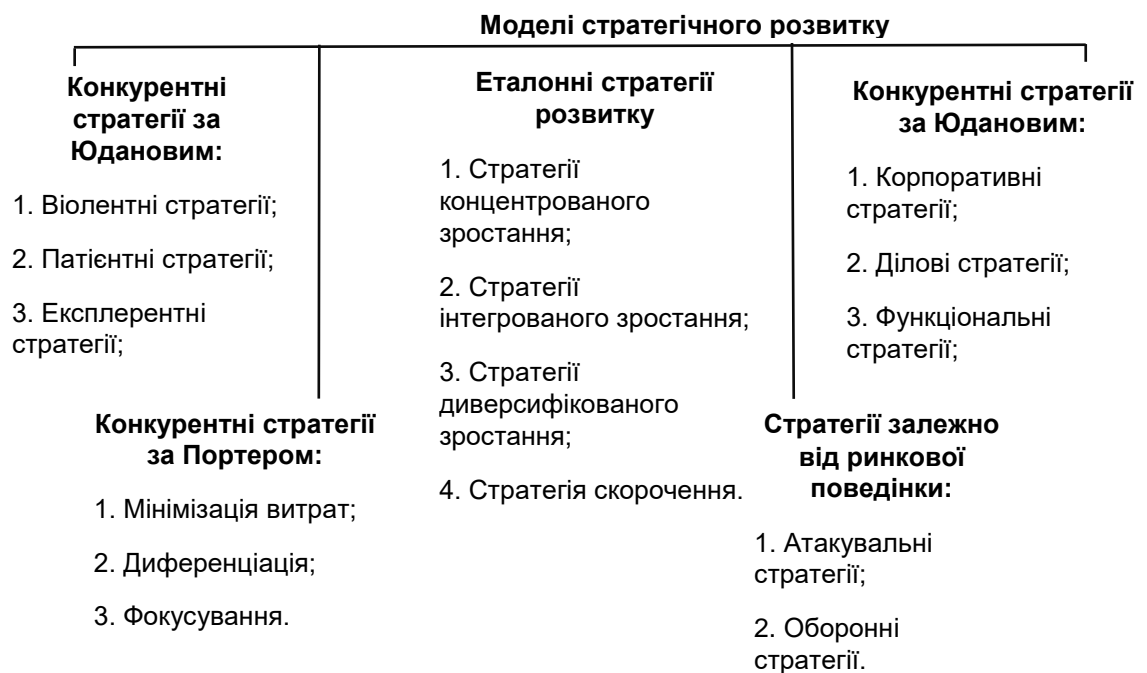


Рисунок 1.3 - Базові моделі стратегічного розвитку (Швідіна, 2011)

1.3 Особливості стратегічного управління діяльністю комунальних підприємств

Особливість стратегічного управління на комунальному підприємстві полягає в самій сутності комунальних підприємств. Комунальні підприємства, як і будь-які інші організації, підпорядковані правовому регулюванню. Однак, у порівнянні з бізнес-компаніями та державними підприємствами, комунальні

підприємства мають свої особливості в цьому плані. Комунальні підприємства зазвичай підпорядковані місцевим органам влади або громадам, що ставить певні обмеження та вимоги до їхньої діяльності. Це може включати в себе різноманітні правові акти, регламентуючі їхню структуру, фінансову діяльність та взаємовідносини з іншими суб'єктами. Вплив державного регулювання на комунальні підприємства відбувається за рахунок різних механізмів: застосування законів, ліцензування та фінансування. Це є основним механізмом регулюванням направлення діяльності комунальними підприємствами. Органи місцевого самоврядування мають більший вплив на комунальні підприємства, закріплюючи стратегії розвитку, встановлюючи тарифи та здійснюючи контроль за їх діяльністю. Ці організації є оптимальними та регулюють діяльність комунальними підприємствами на місцевому рівні, на відміну від централізованих державних органів, які визначають законодавчу базу. І це є головною відмінністю комунальних підприємств від, тих самих, бізнес-компаній та державних підприємств, в контексті організаційно-правової форми. В свою чергу, це визначає ціле-направленість діяльності комунального підприємства, тобто вони повинні враховувати інтереси громади та місцевих мешканців (що може відобразитися в правових актах) на відміну від бізнес-компаній, які враховують лише, і виключно лише, інтереси власника компанії. З цього виходить необхідність узгодження їх цілей та завдань з потребами та очікуваннями місцевої влади, на території якої вони функціонують.

Тепер до загальноприйнятих візії та місії комунальних підприємств. Візія комунальних підприємств полягає в створенні сталого, ефективного та сучасного середовища для мешканців, забезпечуючи якісні комунальні послуги. Місія ж їх полягає в забезпеченні надійних та доступних комунальних послуг для кожного жителя, сприяючи підвищенню якості життя та розвитку громад.

Однією з ключових особливостей стратегічного управління комунальними підприємствами є врахування особливостей формування ресурсів та бюджетних

коштів. Така особливість полягає у тому, що такі підприємства зазвичай залежать від місцевих бюджетів та субсидій для забезпечення своєї діяльності. Це означає, що їхні фінансові потоки можуть бути нестабільними та залежати від бюджетних призначень.

На самих початкових етапах, формування структури комунальних підприємств та їх фінансування (бюджет та основні засоби), як ми вже зрозуміли, відбувається за рахунок місцевої влади, покриття збитків та подальше фінансування продовжується також за рахунок місцевої влади. Однак, не рідко комунальним підприємствам притаманний такий фактор як прибутковість, і в такому випадку комунальне підприємство виходить на самозабезпечення. За рахунок фактору самозабезпечення комунальних підприємств місцеві органи влади отримують додатковий інструмент наповнення бюджету міста.

Крім того, самозабезпечення забезпечує більшу фінансову стабільність підприємств та це дає змогу оновлювати та розширювати спектр основних засобів за рахунок власних коштів (за рахунок коштів з прибутку комунального підприємства). Це також стимулює підприємство до більш ефективного використання ресурсів та впровадження нових інноваційних методів управління, що сприяє загальному розвитку інфраструктури міста/населеного пункту. Таким чином, самозабезпечення комунальних підприємств має значний соціальний та економічний вплив на розвиток міста.

Також, варто поговорити про послідовність процесу стратегічного управління комунальним підприємством, він може включати в себе такі основні елементи:

1. Аналіз організаційно-економічного стану комунального підприємства є першим кроком у процесі стратегічного управління. Цей етап включає в себе оцінку фінансового стану, ресурсів, основних засобів, ефективності управління та інших ключових аспектів діяльності підприємства. Аналіз дозволяє з'ясувати

сильні та слабкі сторони підприємства і відкрити можливі можливості для подальшого розвитку.

2. Визначення напрямку розвитку комунального підприємства здійснюється в обраному стратегічному курсі, який відповідає потребам міської влади та населенню громади. Етап включає в себе аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей, а також врахування змін у зовнішньому середовищі.

3. Аналіз зовнішнього соціально-економічного середовища регіону, в якому діє комунальне підприємство, прогнозує тенденції розвитку, потреби населення, стратегічні вікна та потенційні загрози. Це важливий етап для визначення стратегічних пріоритетів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

4. Стратегічне планування включає в себе визначення конкретних цілей, стратегій та інструментів для досягнення цих цілей. Цей етап передбачає розробку довгострокових планів дій, які відображають вибрану стратегію розвитку та досягнення успіху.

5. Забезпечення виконання прийнятих планів у сфері реалізації управлінських планів включає в себе рішення щодо організації ресурсів, функціонування дій персоналу, вирішення виникаючих проблем та контроль за виконанням планів.

6. Контроль за виконанням поставлених завдань виконує важливу роль у процесі стратегічного управління, дозволяючи вчасно виявляти відхилення від планів та вживати відповідні коригувальні заходи. Цей етап забезпечує ефективне виконання стратегічних цілей та досягнення успіху комунального підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП “КОМУНГОСП”

2.1 Організаційно-економічні засади функціонування КП “Комунгосп”

Назва Комунальне Підприємство “КОМУНГОСП” Срібнянської селищної ради Чернігівської області (ЄДРПОУ - 37331129).

Місце знаходження: Україна, 17300, Чернігівська обл., Прилуцький район, смт. Срібне, вулиця МИРУ, будинок 94.

Згідно статуту комунального підприємства “Комунгосп” мета підприємства полягає в обслуговуванні підприємств, установ, організацій, та населення об’єднаної територіальної громади Срібнянської селищної ради Чернігівської області, розвитку та підвищенню рівня виробництва, сприяння формуванню конкурентного середовища, насичення ринку товарів та послуг за рахунок сфери виробництва, товарообміну, провадженню новітніх розробок і технологій, з метою вирішення економічних та соціальних проблем, здійсненню діяльності сфери послуг, будівництва, виробництва, торгівлі, розширення переліку та підвищенню якості наданих населенню послуг, покращення торгівлі товарами народного вжитку і сфери обслуговування, проведення робіт по благоустрою, утримання та обслуговування території об’єднаної територіальної громади Срібнянської селищної ради Чернігівської області, парків, зеленої зони, кладовищ та одержання від цієї діяльності прибутку.

Види діяльності(згідно з КВЕД):

- 38.11 Збирання безпечних відходів
- 36.00 Забір, очищення та постачання води
- 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
- 38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів
- 42.21 Будівництво трубопроводів

- 43.21 Електромотажні роботи
- 81.29 Інші види діяльності із прибирання
- 96.03 Організування поховань і надання суміжних послуг
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 81.30 Надання ландшафтних послуг

Однак в реальності, перелік видів діяльності комунального підприємства “Комунгосп” дещо менший за те, що зазначено за КВЕДом.

Основним видом діяльності є:

Вивезення рідких нечистот. Діяльність відбувається по всіх населених пунктах Срібнянської селищної ради. Відповідно, тарифи на послугу встановлюються індивідуально, в залежності від типу замовника та населеного пункту.

Нижче представлено детальні тарифи на вивезення рідких нечистот за 1м³(з урахуванням ПДВ):

Таблиця 2.1 - Тарифні ціни на водовідведення по населених пунктах

Населений пункт	Тариф для населення (грн,коп за 1м3)	Тариф для бюджетних організацій (грн,коп за 1м3)	Для інших організацій (грн,коп за 1м3)
Срібне	77,78	81,31	99,00
Дігтярі	199,49	208,55	253,90
Олексенці	102,41	107,06	130,34
Горобіївка	184,54	192,92	234,86
Гриціївка	129,12	135,00	164,35
Побочіївка	95,52	99,86	121,58
Гурбинці	174,58	182,52	222,19
Калюжинці	233,62	244,24	297,32
Карпилівка	174,58	182,52	222,19
Лебединці	216,86	226,72	276,00

Поділ	115,08	120,32	146,47
Савинці	171,41	179,20	218,15
Сокиринці	233,16	243,76	296,74
Харитонівка	166,43	173,99	211,81
Дейманівка	129,12	135,00	164,35

Як ми бачимо, ціни від населеного пункту до населеного пункту відрізняються. Причиною цьому стала - логістика, в першу чергу, це затрати на паливо-мастільні матеріали до вантажного автомобіля. Так як центр комунального підприємства знаходиться в н.п. Срібне, то ціна тариф до найближчого населеного пункту (Побочіївка) становить 95.52 / 99.86 / 121,58 грн, відповідно типу замовника. Тоді як, до найбільш віддаленого населеного пункту (Калюжинці) тариф становить - 233,62 / 244,24 / 297,32 грн, відповідно типу замовника. Це чудово видно на рисунку нижче.



Рисунок 2.1 - Мапа Срібнянської ОТГ

Також, як можна вже було помітити, що існують 3 основні групи замовників:

- Населення (окремі громадяни)

- Бюджетні організації (державні органи та місцеве самоврядування)
- Інші організації (приватні не державні підприємства)

Всі вони мають фіксований тариф. Його можна відобразити таким чином:

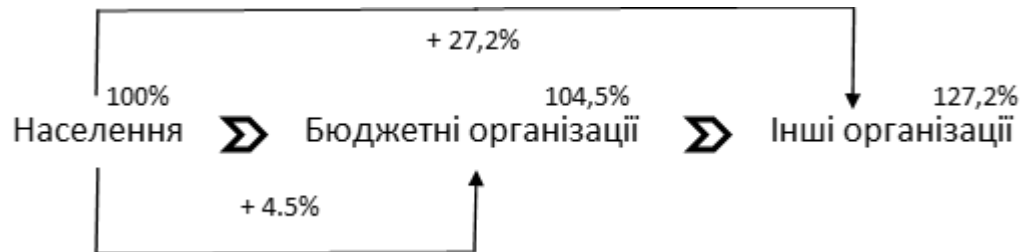


Рисунок 2.2 – Розрахунок вартості тарифу на водовідведення по типам замовників

Вивезення рідких нечистот відбувається за допомогою спеціальної техніки: асенізатор Газ 53, в кількості двох одиниць, а також асенізаторного МАЗа 6312

Інші види діяльності комунального підприємства “Комунгосп” є:

1. Вивезення твердих побутових відходів:

В даному виді надання послуг також присутні фіксовані тарифні ціни, однак вони є єдиними для Срібнянської ОТГ:

- Для населення: 220,75 грн за 1м³ (з урахуванням ПДВ)
- Для бюджетних організацій: 230,79 грн за 1м³
- Для інших організацій: 280,95 грн за 1м³

2. Транспортні послуги (Надання в оренду):

- Екскаватор - навантажувач АМКОДОР: 402,73 грн за 1 год. (з урахуванням ПДВ)
- Трактор МТЗ-80: 376,32 грн за 1 год. (з урахуванням ПДВ)
- Трактор Білорус-82.1: 422,00 грн за 1 год. (з урахуванням ПДВ)
- Трактор Білорус-1221.2: 625,72 грн за 1 год. (з урахуванням ПДВ)
- Трактор МТЗ-80 з подрібнювачем гілок: 438,70 грн за 1 год. (з урахуванням ПДВ).

Як ми бачимо, вся, вище перерахована спеціальна техніка, призначена для використання в агрономічному секторі, і це логічно, саме через сприятливі кліматичні та екологічні умови, в ОТГ сільське господарство має провідне місце в зайнятості населення.

3. Ритуальні послуги:

Копання однієї могили ручним способом:

- В літній період: 1622,63 грн
- В зимний період: 2590,46 грн

Послуга автомобіля ГАЗ 31.10 для проведення одного поховання: 216,67 грн., без урахування витрат на паливно-мастильні матеріали. Окремою ціною йде вартість паливно-мастильні матеріали: 6,26 грн на 1 км.

Послуги з доглядання кладовищ доглядачем:

- Обкошування місць поховань: 253,44 грн за 1 год.
- Інший догляд за місцями поховань: 71.62 за 1 год.

4. Викошування трави:

- Використовуючи бензокосу: 54,00 грн / 1 сотку
- Використовуючи роторну косарку: 16,80 грн / 1 сотку

5. Водопостачання:

Йде за тарифом: 14,36 грн/м³

Станом на кінець квітня штат комунального підприємства “Комунгосп” складає 26 осіб:

Таблиця 2.2 - штатний розпис комунального підприємства “Комунгосп”

№ п/п	Назва посада	Код за класифікатором посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн.
1	Директор	1210.1	1.0	10 530,90
2	Головний-бухгалтер	1231	1.0	9141,20
3	Економіст-бухгалтер	2441.2	1.0	8639,95
4	Контролер-касир	4211	1.0	7624,60
5	Головний інженер	1223.1	1.0	9644,60
6	Сторож	9152	2.0	7100
7	Тракторист	8331	5.0	7100
8	Майстер з ремонту	1222.2	1.0	7100
9	Слюсар-сантехнік	7136	3.0	7100
10	Машиніст насосних установок	8163	3.0	7100
11	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	7241	1.0	7100
12	Прибиральник територій	9162	2.0	7100
13	Водій автотранспортних засобів	8322	3.0	7100
14	Електрозварщик ручного зварювання	7212	1.0	7100

Чітко виділеної організації структури в комунальному підприємстві не існує, однак існує чіткий розподіл обов'язків, в якому головним підрозділом, в плані розпорядчих наказів, виступає бухгалтерія. Функціонування, взаємодію підрозділів можна відобразити на такому прикладі: Нехай, ми виберемо послугу - вивезення рідких нечистот. В такому разі створюється трикутник функціонуючих сторін, де:

- формується потреба послуги у потенційного замовника.
- замовник залишає заявку на вивезення рідких нечистот через бухгалтерію комунального підприємства. Заявку приймає контролер-касир.

- бухгалтерія формує квитанцію та направлення на виконання послуги для одної із команд (водія вантажівки та оператора/машиніста насосних установок).

Тобто як ми бачимо, розпорядчі накази бухгалтерії, це лише закономірні, обмежені за характером та кількістю розпорядження, які є циклічними.



Рисунок 2.3 - трикутник функціонуючих сторін

Розглянемо фінансовий стан комунального підприємства “Комунгосп” на основі фінансової звітності 2022-го року. (Найбільш свіжий звіт, який мені вдалося роздобути). Виходячи з таблиці 2.3, звіт про фінансові результати комунального підприємства "Комунгосп" за звітний період 22-го року свідчить про те, що підприємство отримало ДОХОДУ в розмірі 4-х мільйонів 19 тисяч гривень, що майже на 39% більше ніж за попередній звітний рік (21-й рік). Варто зазначити, що під “Чистим доходом від реалізації продукції” розуміється саме такий вид економічної діяльності як збирання безпечних відходів. Прибутковість від подібного виду діяльності є плюс-мінус сталим, а дохід надходить саме від тарифної розцінки які ми розглядали вище.

Таблиця 2.3 - Доходи комунального підприємства 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1635.8	1682.2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2383.8	1217.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4019.6	2899.6

Виходячи з таблиці 2.4, собівартість реалізованої продукції складає 2 мільйона 630 тисяч гривень. Лівову частину цієї суми займає саме виплати на

оплату праці персоналу на витрати на паливо-мастильні матеріали. За аналогічний період попереднього року сума собівартості реалізованої продукції становила 2 мільйони 413 тисяч гривень. Спостерігається зріст витрат на собівартість реалізації в районі 8,9% відсотків. І це абсолютно очікуваний результат, так як приріст витрат на собівартість відбувається за рахунок підвищення мінімальних заробітних плат працівників та підвищення цін на паливо-мастильні матеріали, протягом одного року.

Якщо говорити про показник “Інші витрати”, то за звітний рік, сума складає близько 1-го мільйона гривень. В цю суму входять витрати на техогляд, підтримку, закупку деталей для автотранспортної спеціальної техніки, та в основному, величезна доля витрат йде на ремонт та закуп насосів для їх заміни на 2-х свердловинах.

Якщо брати до уваги всі вище перераховані слова, то збільшення загальних витрат відбувається за рахунок тенденції росту інфляції оплати праці, вартості паливо-мастильних матеріалів, а також збільшенням кількості ремонтних робіт зі свердловинами.

Таблиця 2.4 - Видатки комунального підприємства 2022 рік

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2630.8)	(2413.8)
Інші операційні витрати	2180	(17.0)	7.2)
Інші витрати	2270	(1021.4)	(793.7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3669.2)	(3214.7)

Згідно з таблиці 2.5, чистий прибуток комунального підприємства “Комунгосп” за 2022 рік склав близько 350-ти тисяч гривень. І це насправді, досить рідкісне явище, що орган міського самоврядування є прибутковим, враховуючи той фактор, що в минулому році, прибутковість склала схожу суму фінансів, однак уже з мінусовим показником. Причиною цього стало недостаток прибутковості від інших видів діяльності, це видно в таблиці 2.3 - прибутковість від інших видів діяльності за 2022 склав, майже, в 2 рази більше ніж за попередній звітний рік.

Однак, що саме найбільш цікаве, то фінансові збитки від економічної діяльності комунального підприємства в 2019 році склали близько 1 мільйона 755-ти тисяч гривень. За для покривання збитків, протягом 2019-2020-х років комунальним підприємством отримано від Срібнянської селищної ради кошти в розмірі 1 мільйона 461-ої тисячі гривень. З яких 558 тисяч гривень було направлено на покриття заробітних плат робітників.

Таблиця 2.5 - Чистий прибуток комунального підприємства 2022 рік

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	350.4	-315.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	350.4	-315.1

Аналіз необоротних активів:

Станом на 2022 рік, необоротні активи комунального підприємства “Комунгосп” в грошовому вимірі становить 21 мільйон 172 тисячі гривень. В цю суму входить 1 сміттєвоз, 3 асенізаційні автомобілі, 4 трактори, 1 екскаватор навантажувач, 48 металевих контейнерів, земельні ділянки площею 0.7га для утилізації рідких нечистот та полігон площею 1.13га для твердих побутових відходів, а також основні споруди підприємства.

За таблицею 3.5 спостерігається збільшення вартості основних засобі. Протягом даного звітного періода, комунальним підприємством було придбано додатково цистерну для вивезення рідких нечистот та подрібнювач гілок, які також вносяться в список основних засобів.

Таблиця 2.6 - Необоротні активи комунального підприємства 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	10782.9	10043.4
первісна вартість	1011	21172.8	20433.3
знос	1012	(10389.9)	(10389.9)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10782.9	10043.4

У таблиці 2.7 за звітний період 2022 року відображено показник запасів у розмірі 81 тисяч гривень, що становить 3,5 рази більше, ніж у попередньому звітному періоді. Слід зауважити, що категорія запасів комунального підприємства складається переважно з запчастин до спеціалізованої техніки та різноманітних видів косарок, а не з готової продукції.

Щодо показника "Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги", він залишається сталим і включає в себе неоплачені тарифи за водопостачання. Кількість споживачів та обсяг спожитої води залишаються приблизно на тому ж рівні щороку. Однак через щорічне збільшення цін на водопостачання, сума заборгованості поступово, але пропорційно зростає.

Таблиця 2.7 - Оборотні активи комунального підприємства 2022 рік

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	81.0	23.6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	157.0	156.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	20.9	39.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	258.9	219.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11041.8	10262.6

Сума резервного капіталу, що зазначається в таблиці 2.8 зростає практично на 740 тисяч гривень в порівнянні з попереднім звітним роком, що свідчить про покращення фінансової стійкості в разі певних непередбачуваних витрат.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) за попередній звітний рік (2021) становив 561-ну тисячу гривень непокритих збитків, однак у же в звітному році (2022) в даному рядку (1420) фігурує сума в 35 тисяч гривень, це говорить про те, що комунальне підприємство протягом звітнього року скоротило свої збитки близько на 590 тисяч гривень.

Також варто звернути увагу на цікавий показник як заборгованість за розрахунок з оплати праці (1630). Якщо повернутись до таблиці 2.5 то комунальне підприємство за один звітний рік змогло з неприбуткового стану, з від'ємним

показником в 300 тисяч гривень, стати прибутком, з прибутковим показником більше ніж 300 тисяч гривень. Цей різкий фінансовий переворот можна розглядати як "X фактор", який сприяв вчасній виплаті більшості заборгованостей по оплаті праці.

Таблиця 2.8 - Пасиви комунального підприємства 2022

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	10782.9	10043.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35.3	-561.3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10818.2	9482.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	69.9	292.9
розрахунками з бюджетом	1620	109.5	96.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	13.2
розрахунками зі страхування	1625	8.1	97.7
розрахунками з оплати праці	1630	36.1	293.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	223.6	780.5

Враховуючи всі вище зазначені фінансові показники комунального підприємства, можна прийти до висновку, що підприємство міського самоврядування “Комунгосп”, за рахунок збільшення об’єму надання інших видів діяльності, за один звітний рік, підприємство змогло з неприбуткового стану перейти вийти на чистий прибуток в 350 тисяч гривень за 2022 рік, враховуючи той фактор, що за 2019 комунальне підприємство отримало збитків в розмірі 1755,3 тисячі гривень. (однак все таки варто виокремити, те що такий збиток був “досягнутий” за рахунок інвестиційних дій комунального підприємства).

2.2 Аналіз та оцінка зовнішнього середовища комунального підприємства

Комунальне підприємство “Комунгосп” було утворено з метою надання комунальних послуг населенню, раніше, колишнього Срібнянського району і діяло виключно в кордонах району, нині Срібнянська ОТГ.



Рисунок 2.4 - Срібнянська ОТГ на мапі Чернігівської області

Громада нараховує 29 населених пунктів, 27 яких є селами і 2 представляють собою селища. Загальна кількість населення ОТГ в 2021 році становила 10 665 осіб. Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що Срібнянська ОТГ є, практично, найменш густо-населеною громадою в Чернігівській області.

Основними методами аналізу зовнішнього середовища комунального підприємства “Комунгосп” будуть:

1. PEST-аналіз.

Для оцінки факторів, що будуть фігурувати в PEST-аналізі, ми використаємо шкалу оцінки впливу від 1 до 3, де:

- 1 це низький вплив фактору.
- 2 це середній вплив, який може певним чином вплинути на діяльність комунального підприємства.
- 3 буде розглядатись, як фактор з сильним впливом, що буде визначати значні зміни функціонування комунального підприємства.

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз комунального підприємства “Комунгосп”

№	Політичні		Економічні	
	Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
1	Стабільність політичної системи	3	Податкова політика	2
2	Державна політика в сфері ЖКГ	3	Економічна стійкість держави	3
3	Законодавство про охорону навколишнього середовища	1	Ціна технічних ресурсів	2
4	Зовнішньо-державна політика	1	Рівень інфляції	1
	Соціо-культурні		Технологічні	
	Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
1	Загрози пов'язані з бойовими діями	3	Доступ до ТТБ	2
2	Населення, доходи та демографія	2	Технічні інновації	1
3	Урбанізація	1	Рівень цифровізації	1
4	Соціальні настрої	1		

2. SWOT-аналіз, що допоможе нам оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності комунального підприємства “Комунгосп”:

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз комунального підприємства “Комунгосп”

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Прибутковість за результатом послідньої повної звітності	Відсутність стратегічного бачення стосовно розвитку
2	Підтримка місцевої влади	Обмеженість фінансових ресурсів за для оновлення основних засобів
3	Широкий спектр технічної бази	Відсутність диверсифікації послуг
№	Можливості	Загрози
1	Оновлення ТТБ за рахунок місцевого бюджету	Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності комунальних підприємств
2	Збільшення прибутковості за рахунок підвищення тарифів	Фінансова залежність від місцевого бюджету
3		Соціо-культурана, економічна нестабільність

Як ми бачимо, отримання коштів від місцевих бюджетів може бути як і позитивним фактором так і негативним. Хоч підприємство за послідній звітний рік і вийшло на чистий прибуток, але цих фінансових надходжень недостатньо за для оновлення основних засобів, тому місцеві органи навіть при фінансовій прибутковості комунального підприємства змушені виділяти додаткові кошти за для розвитку підприємства, з цього формується залежність комунального підприємства “Комунгосп” від бюджетних надходжень. З одної сторони, для комунального підприємства, плюсом є додаткових шлях отримання коштів, а з іншої сторони, це робить комунальне підприємство, не самостійним, в фінансовому плані.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КП “КОМУНГОСП”

3.1 Вдосконалення прибуткового механізму функціонування стратегічного управління КП “Комуногосп”

Як вже було розглянуто в розділі 2.1, основними видами діяльності, що надає комунальне підприємство “Комуногосп” є:

1. Вивезення рідких нечистот. Ця послуга є основною і надається у всіх населених пунктах Срібнянської громади. Тарифи встановлюються індивідуально залежно від типу замовника та населеного пункту.

2. Вивезення твердих побутових відходів: Для цього виду послуг тарифи є фіксованими і однаковими для всієї Срібнянської ОТГ, однак ціни варіюються від типу замовника (населення / бюджет.організація / приват.організація).

3. Транспортні послуги. В парку спец.техніки є різні види техніки, такі як екскаватори та трактори, під оренду.

4. Ритуальні послуги. Надаються послуги з копання могил, організації поховань та догляду за кладовищами.

5. Водопостачання.

Все це було детальніше розглянуто в попередніх розділах. Однак, фінансова складова комунального підприємства не є такою, яка б в повній мірі задовільняла місцевий бюджет. Обсяги та й сама наявність комунальних послуг не в повній мірі задовільняють мешканців громади. Нинішній стан надання комунальних послуг змушує мешканців громади звертатися до приватних надавачів послуг. В свою чергу це зменшує ресурсні можливості громади. Для підвищення ефективності та доходів підприємства необхідно розглянути такі шляхи стратегічного розвитку комунального підприємства як:

- заходи зростання вартісної послуги;

- заходи направлені на скорочення витрат від основних видів діяльності;
- заходи реалізації диверсифікації послуг.

1. Оборонна стратегія:

Проблематика даного підприємства полягає в тому, що повністю відсутня, будь яка стратегія бачення, пов'язана з розвитком направлення цінової політики. Тобто, на комунальному підприємстві, тарифи на послуги можуть бути незмінними протягом декількох років, вони є сталими роками, не зважаючи на високий рівень мінливості економічного, політичного стану України, рівень інфляції. Враховуючи фактор мінливості зовнішньо-економічного середовища України, максимальна прибутковість від послуг, для комунального підприємства, спостерігається лише в початковий період після затвердження нових тарифів. Протягом решти часу, який може тривати 60-80% від загального періоду дії тарифу, підприємство втрачає фінансові кошти, з точки зору реальної купівельної спроможності, до того ж, ця купівельна спроможність з кожним роком лише зменшується.

За для вирішення даної проблематики пропонується встановити щорічний, фіксований рівень зростання тарифної вартості на такі послуги як: водопостачання; викошування трави бензокосою / ротарною косаркою; ритуальні послуги; транспортні послуги; вивезення твердих / рідких побутових відходів, на рівні щорічної офіційної інфляції національної валюти.

Використання стратегії щорічного зростання тарифної вартості послуг, яке базується саме на офіційному, щорічному рівні інфляції дає змогу комунальному підприємству об'єктивно формувати цінову політику отримуючи як і прибутковість, так і справедливий рівень зростання цін на послуги, для населення.

2. Стратегія скорочення витрат:

Аналізуючи фінансову звітність комунального підприємства "Комунгосп" в розділі 2.1, а саме, аналізуючи розділ видатків комунального підприємства, що наведені в таблиця 2.4 ми можемо побачити, що сума собівартості виробництва

(надання послуг) становить 2 мільйони 669 тис. гривень. Значна частина суми витрат припадає на придбання паливо-мастильних матеріалів.

Сам процес придбання паливо-мастильних матеріалів, для комунального підприємства, відбувається в максимально примітивний спосіб: Бухгалтерія виділяє водію з бюджету певну суму - водій купляє необхідну кількість палива, розраховану на певну кількість змін (1-ну / 2-і / 3-и зміни, в залежності від ситуації). Водій, за ініціативи комунального підприємства, виступає в ролі звичайного покупця на АЗС.

У зв'язку з цим пропонується впровадити систему оптової закупівлі паливо-мастильних матеріалів на договірній основі між двома сторонами. Це передбачає проведення тендерів серед місцевих виробників для закупівлі паливо-мастильних матеріалів у великих об'ємах, одною покупкою, що дозволить заощадити значну частину фінансів. Таким чином, на довготривалій перспективі буде відчутна економія коштів. Однак, також необхідні певні інвестиції, для закупки бюджетних резервуарів для зберігання палива.

При використанні стратегії направленої на економії фінансів на паливо-мастильні матеріали, пропонується проаналізувати стан автопарку комунального підприємства, з точки зору витрат палива. Найбільш активне використання спеціалізованої техніки припадає на асенізаторні автомобілі. До них відносяться два Газ 53 та один Маз 6312. На відміну від посліднього, автомобілі Газ 53, були випущені ще 60-х роках минулого століття, протягом активного періоду експлуатації даних автомобілів, який склав близько 60-ти років, вони потребують постійного техогляду та ремонтних робіт, також проблемою постає їхня не економність з точки зору розходу палива. В цьому плані інший асенізаторний автомобіль Маз 6312 є значно економнішим. Тому, пропонується оновлення та заміна двох асенізаторних автомобілів, на його сучасніші, економніші аналоги. Це, безумовно, потребує фінансових вкладень для придбання автомобілів, проте, в довгостроковій перспективі це дозволить значно заощадити кошти на паливі та

запчастинах, а також продовжить термін експлуатації основних засобів (асенізаторних автомобілів) на десятки років.

3. Заходи спрямовані на реалізацію диверсифікації послуг:

Проблемним місцем на території Срібнянської ОТГ, також, є відсутність місцевого громадського транспорту. В громаді зовсім відсутній громадський транспорт, окрім шкільних перевезень. Це пояснюється низьким попитом на такі послуги, враховуючи населення Срібнянської ОТГ, яке становить приблизно 10 тисяч осіб. Проте, залишати громаду без централізованого авто-транспортного зв'язку між населеними пунктами та адміністративним центром громади не є допустим.

Тому, розглядається потенційна реалізація системи послуг громадського перевезення по внутрішньому, човниковому маршруту на території громади, який буде сполучати всі населені пункти громади з центром. Постає питання з фінансування, інвестиційні витрат (придбання необхідного авто-транспортного) можуть бути покриті за рахунок місцевого бюджету, також зростають змінні витрати, що включають в себе витрати на паливо, запчастини, техогляд, оплата праці водіїв.

Щодо останнього пункту, на комунальному підприємстві “Комуногосп”, в результаті моїх спостережень, є низька ефективність праці на певних посадах через відсутність потреби в такій кількості персоналу. Проте, замість скорочення штату, можна провести реструктуризацію обов'язків працівників. Відповідно до штатного розпису, на підприємстві працює п'ять трактористів за кодом КП 8331 (Табл. 2.2), які додатково можуть бути перенавчені та перекваліфіковані на водіїв легкових автомобілів. Це дозволить зберегти стабільний рівень витрат на фонд заробітної плати та підвищити ефективність використання робочого персоналу;

Аналізуючи автопарк комунального підприємства “Комуногосп”, який може бути використаний для надання транспортних послуг... :

- Екскаватор - навантажувач АМКОДОР

- Трактор МТЗ-80
- Трактор Білорус-82.1
- Трактор Білорус-1221.2
- Трактор МТЗ-80 з подрібнювачем гілок

...можна помітити, що в наявності є велика кількість тракторної техніки, але відсутні інші види транспорту. У цьому випадку можна запропонувати впровадження системи вантажних перевезень. Подібно до впровадження послуг громадського транспорту, це також вимагатиме фінансових інвестицій, які можуть бути отримані з місцевого бюджету. Ці кошти будуть витрачені на придбання вантажних автомобілів. Тут мова йде про економні варіанти вантажівок, по типу "Газель". Даний вид послуги може відбуватись і як оренда лише вантажівки і як повноцінна послуга перевезень вантажі.

3.2 Вдосконалення стратегії механізму утилізації безпечних побутових відходів

1. Перше на що хочеться звернути увагу, це погляд на процедуру вивезення твердих побутових відходів. На разі, комунальне підприємство, в даному напрямку, займається збиранням твердих відходів по замовленнях від населення/підприємств та подальшим його вивозом на окремий спеціалізований поліг для утримання твердих побутових відходів. Велику проблему становить, те що при наявності 12-ти сміттєзвалищ, повністю відсутні сучасні майданчики для роздільного збору сміття. На сміттєзвалищах проводиться по мірі потреби рекультивация твердих побутових відходів. Водночас стихійні сміттєзвалища продовжують утворюватися, адже частина побутового сміття залишається за межами досяжності комунальних служб. Це погіршує стан природного середовища на території, негативно впливає на здоров'я мешканців та не сприяє привабливості громади в цілому. Крім того, постає питання яким чином забезпечуватиметься в громаді збір, вивезення та утилізація твердих побутових відходів.

Для розв'язання зазначеної проблеми необхідно:

- запровадити сучасні системи управління твердими відходами;
- придбати спеціалізовану техніку (заміну наявного сміттєвозу) та сміттєві контейнери;
- облаштувати спеціальних майданчиків для наступного розміщення придбаних сміттєвих контейнерів;
- реалізувати комплекс заходів із збору, сортування та вивозу твердих побутових відходів;
- ліквідувати наявні несортовані сміттєзвалища, надаючи перевагу зберіганню роздільних твердих побутових відходів;

- реалізувати механізм вивозу для утилізації твердих побутових відходів спеціалізованим підприємством.

2. Другою проблемою в питанні утилізації побутових відходів є відсутність централізованого водовідведення на території громади. Вивіз рідких нечистот здійснюється асенізаційними автомобілями. На території сміттєзвалища Срібнянської громади виділена ділянка для зливання та фільтрації рідких нечистот, однак, це не зовсім відповідає сучасним вимогам знешкодження рідких побутових відходів. За для більш екологічного способу утилізації таких відходів, стає необхідним запропонувати ідею будівництва локальної очисної споруди для приймання стоків від асенізаційних машин.

Узагальнюючи вищезазначене, можна констатувати, що вдосконалення стратегії управління твердими та рідкими побутовими відходами є критично важливим для підвищення якості екологічного стану у Срібнянській громаді. Сучасні майданчики для роздільного збору сміття, нова спеціалізована техніка та впровадження комплексних заходів зі збору, сортування та утилізації відходів сприятимуть покращенню екологічного середовища та зменшенню стихійних сміттєзвалищ. Крім того, будівництво локальної очисної споруди для рідких відходів дозволить забезпечити більш екологічно безпечний спосіб утилізації нечистот, що позитивно вплине на довкілля та здоров'я мешканців громади.

ВИСНОВОК

У ході дослідження було виявлено, що децентралізація влади та надання більших повноважень місцевим органам самоврядування сприяло підґрунтям для розвитку стратегічного управління комунальними підприємствами в Україні. Це пов'язано з тим, що органи місцевого самоврядування стали більш зацікавленими в ефективній роботі комунальних підприємств, адже прибуток від їх діяльності надходить до місцевого бюджету.

Дослідження також показало, що стратегічне управління є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, в тому числі комунальних підприємств. Завдяки стратегічному плануванню та управлінню комунальні підприємства можуть підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність з приватними компаніями, та стійкість до змін зовнішнього середовища.

З огляду на вищевикладене, можна зробити наступні висновки:

- Децентралізація влади та надання більших повноважень ОСГ сприяє розвитку стратегічного управління комунальних підприємств.
- Стратегічне управління є невід'ємною складовою успішного функціонування комунального підприємства.
- Завдяки стратегічному плануванню та управлінню комунальні підприємства можуть підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та стійкість до змін зовнішнього середовища.

Аналізуючи практичну частину розвитку стратегічного управління, ми можемо виділити такі напрями розвитку комунального підприємства “Комунгосп”:

Стратегії розвитку

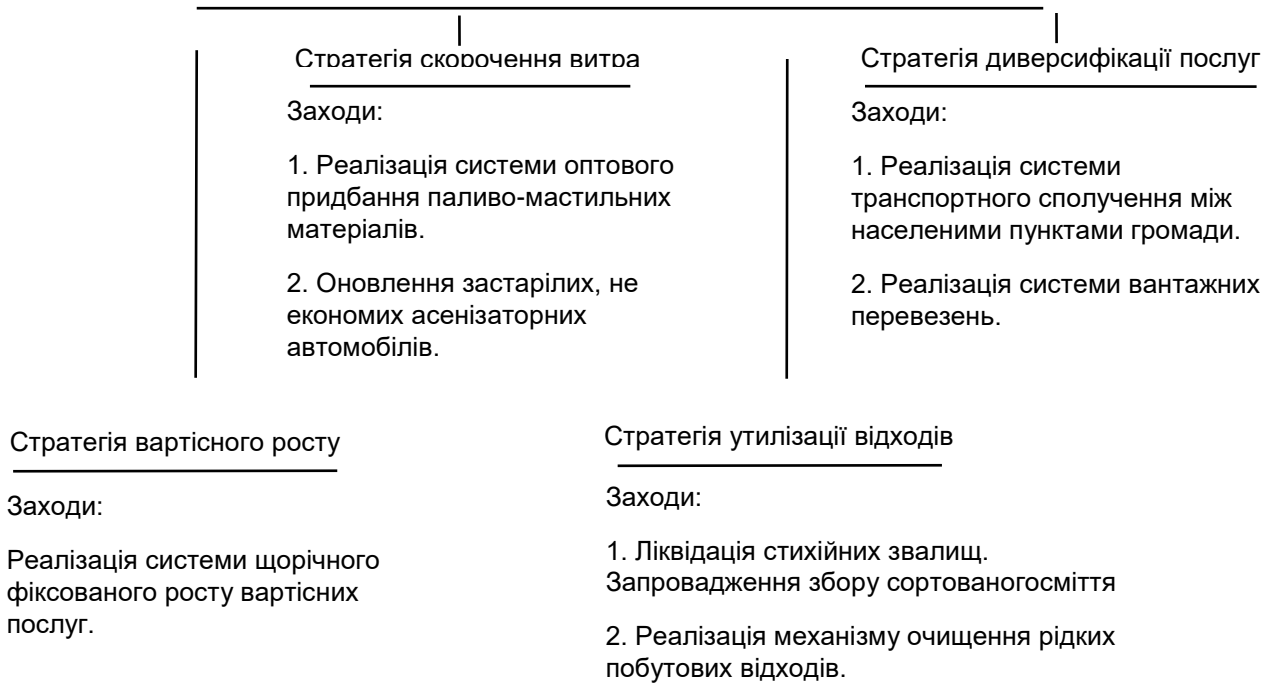


Рисунок Висновок - стратегії розвитку комунального підприємства “Комунгосп”

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко, С. (2021). Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf
2. Дикань, В., & Шраменко, О. (2017). Конкурентна стратегія підприємства. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3110/1/Конспект%20лекцій%2086.pdf>
3. Швідіна Г. О. (2011). Конспект з Курсу Стратегічний менеджмент. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:dbf2449f5f75b09f1a49d2f6a3c7ebd49be0723d/20220829151755//1799080/Shvindina_StrategicManagement_2011.pdf.
4. Перерва І. О. & Єдинак В. Ю. (2022). Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability
5. Даніельс, Р. (2021). Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. Business Study Notes. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
6. Прохоров, Б. (2020). Як подолати неефективність комунальних підприємств? - Центр економічної стратегії. Центр економічної стратегії - Неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики. URL: <https://ces.org.ua/municipal-enterprise-ownership-presentation/>
7. Рубльов, В. В. (2016). Особливості управління комунальними підприємствами у сучасних умовах. Журнал Економіка та держава - наукове фахове видання України з питань економіки. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/12.pdf

8. Тарифи КП "КОМУНГОСП" на житлово-комунальні послуги. (2023). Срібнянська селищна рада. URL:
<https://sribne-otg.cg.gov.ua/index.php?id=30117&tp=1>
9. Фінансова звітність КП "Комунгосп". (2023). Срібнянська селищна рада. URL:
<https://sribne-otg.cg.gov.ua/index.php?id=31730&tp=1>

ДОДАТОК А

Фінансова звітність КП «Комунгосп» за 2021-2022 р.

Форма № 1-м		Код за ДКУД	
		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	10782.9	10043.4
первісна вартість	1011	21172.8	20433.3
знос	1012	(10389.9)	(10389.9)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10782.9	10043.4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	81.0	23.6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	157.0	156.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	20.9	39.5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	258.9	219.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11041.8	10262.6
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	10782.9	10043.4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35.3	-561.3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	10818.2	9482.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	69.9	292.9
розрахунками з бюджетом	1620	109.5	96.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	13.2
розрахунками зі страхування	1625	8.1	97.7
розрахунками з оплати праці	1630	36.1	293.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	223.6	780.5

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11041.8	10262.6

2. Звіт про фінансові результати

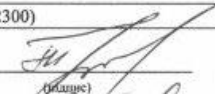
за рік 2022 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1635.8	1682.2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	2383.8	1217.4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4019.6	2899.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2630.8)	(2413.8)
Інші операційні витрати	2180	(17.0)	7.2)
Інші витрати	2270	(1021.4)	(793.7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3669.2)	(3214.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	350.4	-315.1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	350.4	-315.1

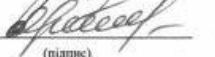
Керівник


(підпис)

ТРЕУС МАРИНА ОЛЕКСІВНА

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер


(підпис)

ЯРОШЕНКО ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

(ініціали, прізвище)