

УДК 658.115.31:005.52

Запорожець Г.В.,
кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет міського господарства
ім. О.М. Бекетова

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ANALYTICAL INSTRUMENTS OF MANAGING DEVELOPMENT OF MUNICIPAL ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Традиційно аналітичним інструментарієм управління розвитком підприємств є економічний аналіз і діагностика стану та ступеня їх розвитку. Однак неточність та неповнота вихідної інформації завжди припускає наявність ризику недооцінювання або переоцінювання обраних напрямів розвитку. Дослідженню та пошуку рішень проблемних питань, пов'язаних із формуванням аналітичного інструментарію управління розвитком комунальних підприємств, присвячена ця стаття. Охарактеризовані завдання, що вирішуються в процесі аналізу діяльності комунальних підприємств. Визначені методи аналізу та основні параметри, які підлягають аналізу для вирішення проблеми розвитку комунальних підприємств.

Ключові слова: аналіз, діагностика, метод аналізу, показники, функціонально-вартісний аналіз, комунальне підприємство, розвиток, якість послуг.

АННОТАЦИЯ

Традиционно аналитическим инструментарием управления развитием предприятий является экономический анализ и диагностика состояния и степени их развития. Однако неточности и неполнота исходной информации всегда предполагают наличие риска недооценки или переоценки выбранных направлений развития. Исследованию и поиску решений проблемных вопросов, связанных с формированием аналитического инструментария управления развитием коммунальных предприятий, посвящена эта статья. Охарактеризованы задачи, решаемые в процессе анализа деятельности коммунальных предприятий. Определены методы анализа и основные параметры, которые подлежат анализу для решения проблемы развития коммунальных предприятий.

Ключевые слова: анализ, диагностика, метод анализа, показатели, функционально-стоимостный анализ, коммунальное предприятие, развитие, качество услуг.

ANNOTATION

Traditionally, the analytical analysis of the state of development and the degree of their development is an analytical tool for enterprise development management. However, inaccuracies and incompleteness of the initial information always assume the risk of underestimation or reassessment of selected areas of development. The article is devoted to research and search for solutions to problematic issues related to the formation of an analytical toolkit for managing the development of public utilities. The problems solved in the process of analyzing the activity of public utilities are characterized. The methods of analysis and the main parameters that are analyzed in order to solve the problem of the development of utilities are determined.

Keywords: analysis, diagnostics, analysis method, indicators, functional and cost analysis, utility company, development, quality of services.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності і кризових явищ, постійного підвищення комунальних тарифів за низької платоспроможності населення країни, збільшення витрат на аварійно-ремонтні та відновлювальні

роботи систем постачання послуг за необхідності досягнення фінансової стабільності діяльності комунальних підприємств потребує хоча б мінімального прогнозованого розвитку, захисту від ризиків, небезпек і викликів. Традиційно універсальним засобом для виявлення нових тенденцій і напрямів, оцінки обґрунтованості та доцільності реалізації процесів розвитку підприємств є економічний аналіз і діагностика стану та ступеня їх розвитку. Основний зміст аналітичних досліджень полягає у визначенні рівня економічної неспроможності, управлінської та виробничої неадекватності, стратегічної безперспективності з урахуванням специфіки внутрішнього середовища підприємств. Високі вимоги до рівня об'єктивності цих досліджень зумовлюють необхідність використання у їх проведенні прогресивних методів та підходів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасний аналітичний інструментарій розвитку комунальних підприємств не знаходить широкого висвітлення в спеціальній літературі, не передбачає своєрідності формування інформаційного забезпечення, властивого підприємствам цього сектору економіки. Це зумовлює необхідність доповнення наявних методичних розробок та їх орієнтацію на особливості підприємств цієї галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автори наукових робіт із питань проведення аналітичних досліджень [1–13] для отримання об'єктивної і багатоаспектної інформації про стан і розвиток підприємств пропонують застосовувати різні методичні підходи, а саме: використовувати різноманітні загальні методи аналізу (фінансово-економічний аналіз, техніко-економічний аналіз, системний, стратегічний, ситуаційний, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз відхилень від норм, аналіз витрат і вигід тощо) і у різних комбінаціях; різні системи показників і характеристик, які інтерпретують усі сторони діяльності підприємства і відрізняються незіставністю, різною кількістю, відсутністю інтегрованих кількісних показників. Проте жоден підхід не пов'язаний із системним аналізом процесів розвитку на підприємствах у його цілісності, не дає змоги визначити доцільність і можливість інжинірингу господарчих

процесів, напрями трансформаційних перетворень, потребу в коштах, необхідних для їх здійснення, тобто не враховує ринкові аспекти забезпечення ділової активності функціонування підприємств. Вони не дозволяють надати керівництву підприємств достатньої інформації для оцінки наявних резервів і шляхів їх реалізації та прийняття рішень про необхідність, можливість і доцільність проведення змін. Це значно обмежує можливість застосування наявного аналітичного інструментарію для цілей управління розвитком підприємств.

Більшість методичних розробок із питань оцінки рівня розвитку підприємств орієнтовано на визначення їх ринкової вартості та аналізу фінансових показників, які розглядаються як найважливіші та узагальнюючі характеристики ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Вони передбачають виявлення конкретних факторів, які визначають зміну вартості власного (інвестованого) капіталу, підвищують увагу до довгострокових грошових потоків і орієнтують дії управлінського персоналу на приріст вартості підприємства. Їх використання пов'язано з рішеннями, які спрямовані на оцінку довгострокових перспектив підприємств та розроблення «зовнішніх поліпшень» (заходів із підвищення їх інвестиційної привабливості та фінансової стійкості – удосконалення управління кредиторською заборгованістю, структурою джерел фінансування підприємств, діловими та фінансовими ризиками; планування капітальних вкладень, продаж активів, тощо) у межах проведення стратегічних змін (технічної і фінансової реструктуризації, реорганізації тощо). Для визначення резервів, реалізація яких пов'язана зі «внутрішніми» удосконаленнями у межах проведення оперативних змін (переважно управлінської та організаційної), використовуються методичні нароби з питань проведення техніко-економічного аналізу та визначення переважно техніко-економічних показників діяльності підприємств. Однак неточність та неповнота вихідної інформації завжди припускати наявність ризику недооцінювання або переоцінювання обраних напрямів розвитку.

На практиці аналіз діяльності багатьох комунальних підприємств здійснюється згідно з методичними рекомендаціями з питань аналізу фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств і організацій [14]. В основу методики покладено оцінку результатів роботи підприємств та виконання планів, виявлення позитивного досвіду та недоліків у господарській діяльності, пошуку резервів із поліпшення техніко-економічних показників, підвищення рівня обслуговування споживачів та виявлення фактів нереального планування для умов планової економіки. Однак її застосування не відображує зміст ринкових цілей підприємства. Наприклад, серед показників

плану експлуатаційної діяльності комунальних підприємств, що пропонуються для аналізу (показників виробництва, праці, фінансів, капітального будівництва, впровадження нової техніки, матеріально-технічного забезпечення), відсутні показники, необхідні для визначення якості послуг. Серед аналізованих і планованих показників, що визначаються на основі даних періодичних та річних бухгалтерських і статистичних звітів, а також даних оперативно-технічного обліку, відсутні показники ефективності робіт, які виконуються підрозділами підприємства як загалом по підприємству, так і в розрізі окремих структурних підрозділів; показники ефективності витрат. Через це у планових документах комунальних підприємств не відображуються конкретні показники заходів, спрямованих на підтримку якості послуг і забезпечення беззбиткового функціонування суб'єктів господарювання. Звідси можна зробити припущення, що аналітичний інструментарій, який відповідає сучасним вимогам розвитку комунальних підприємств, ще остаточно не сформований. Відсутність методико-аналітичного забезпечення процесу розвитку комунальних підприємств як цілісного процесу позначається на системі обліку, моніторингу і контролінгу їхньої діяльності, обґрунтованості і раціональності рішень, що приймаються вищим керівництвом.

Метою статті є дослідження і пошук рішень проблемних питань, пов'язаних із формуванням аналітичного інструментарію управління розвитком комунальних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальним моментом під час виконання аналітичного дослідження є формулювання його мети та завдань. Головною метою аналізу є отримання повної та достовірної інформації про ефективність роботи підприємства і його підрозділів; визначення сильних і слабких сторін, а також ключових проблем, що стримують його розвиток. Відповідно до цієї мети результати аналітичного дослідження становлять базу для досягнення цілей, які можуть бути сформульовані таким чином: розроблення й обґрунтування стратегії розвитку та тактики управління підприємством; обґрунтування необхідності, можливості і доцільності реалізації процесів розвитку підприємства; вибір напрямів розвитку; пошук та реалізація резервів для підвищення ефективності функціонування комунального підприємства і якості послуг тощо.

Повнота комплексу завдань аналізу діяльності комунальних підприємств визначається складністю поставленої мети (табл. 1).

Відповідно до мети обирається об'єкт аналізу, яким можуть бути будь-які складові елементи (підприємство загалом і будь-які сфери його діяльності – персонал, фінанси, маркетинг, основне виробництво, зовнішні зв'язки тощо; окремі структурні підрозділи, бізнес-процеси, система управління загалом або її підсис-

Таблиця 1

**Характеристика завдань, що вирішуються
в процесі аналізу діяльності комунального підприємства**

№	Найменування завдання	Зміст завдання
1	Визначення та оцінка загальних характеристик підприємства	Визначення показників, що характеризують діяльність, історію, структуру власності, основні впливи на діяльність, потужність підприємства
2	Визначення факторів зовнішнього середовища та оцінка можливостей і можливих небезпек	Визначення політичних, правових, економічних, екологічних, соціокультурних, ринкових, демографічних та факторів безпосереднього оточення (релевантного середовища), а також показників і характеристик, що оцінюють загальну ситуацію в галузі (підгалузі), її привабливість, можливі погрози, достатність фінансування процесів розвитку
3	Оцінка ефективності стратегії, сили і слабкості підприємства та визначення його цілей і основних завдань	Розрахунок показників кінцевих результатів діяльності підприємства, визначення показників та характеристик, що оцінюють можливість та ступінь економічної незалежності підприємства, цілі і завдання стратегічного вибору
4	Оцінка фінансових факторів	Розрахунок показників фінансових результатів і фінансового стану підприємства та аналіз їх динаміки
5	Оцінка маркетингових факторів	Розрахунок показників управління маркетингом, стану ринків, баз клієнтів (споживачів), ціноутворення, обслуговування клієнтів, якості послуг, зв'язку з громадою
6	Оцінка ефективності використання виробничо-ресурсного потенціалу підприємства	Розрахунок показників продуктивності виробничої системи, ефективності використання основних виробничих фондів, матеріальних і трудових ресурсів та аналіз їх динаміки
7	Оцінка економічних процесів та функцій	Розрахунок та аналіз показників стану (вартості і результативності) та рівня розвитку процесів (бізнес-процесів, процесів відтворення, трудових процесів, процесів ділової активності тощо)
8	Оцінка системи управління й організації діяльності підприємства	Визначення показників організаційної структури, прийняття рішень, менеджменту, координації, зв'язку, системи внутр. інформації, планування та контролю
9	Оцінка загальної ефективності підприємства	Розрахунок показників економічної ефективності, ефективності витрат, конкурентоздатності, позиції в галузі, тенденцій ефективності
10	Прогнозування діяльності підприємства у разі реструктуризації	Реструктуризація підприємства, його адаптація до ринкових умов господарювання, визначення та запобігання дії руйнівних факторів (ризиків)

теми), методи і механізми функціонування та розвитку підприємства.

На наступному етапі визначаються параметри, які підлягають аналізу для вирішення поставлених завдань. Складна та багатогранна діяльність підприємства характеризується численними параметрами, більшість яких узагальнена у роботі Є.К. Смирницького [15]. Відповідно до проблем розвитку підприємства їх кількість обмежується шляхом визначення найбільш важливих, після чого параметри групуються за видами аналізу. Цей етап дослідження є вкрай важливим, оскільки обраний вид аналізу формує систему показників для дослідження.

Для діагностики стану та ступеня розвитку комунальних підприємств доцільно використувати стратегічний аналіз, який заснований на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, визначенні місії та загальних цілей соціально-економічної системи. Цей вид аналізу, як правило, складається з трьох розділів, а саме: аналізу загальної ситуації в галузі (зовнішнього середовища), який дає змогу визначити привабливість галузі та її перспективи щодо забезпечення беззбиткового функціонування, ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі, причини змін у галузі; аналізу

стану та можливостей підприємства (внутрішнього середовища), який включає аналіз ефективності стратегії, конкурентоспроможності цін та витрат підприємства, сталості конкурентної позиції та визначає його стратегічні проблеми; стратегічний аналіз диверсифікованості підприємства, який включає матричний аналіз диверсифікованого портфеля, порівняльний аналіз привабливості галузей та сили і діяльності господарських підрозділів, а також аналіз їхньої стратегічної відповідності і ранжування господарських підрозділів за інвестиційним пріоритетом [2; 13; 16]. Суттєву роль у цьому процесі відіграє аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та погроз (SWOT-аналіз). Для оцінки ринкового потенціалу (попиту, ціни, споживачів, постачальників, стратегічних партнерів тощо) можуть застосовуватися методи аналізу динаміки витрат і кривої досвіду, динаміки ринку, моделі життєвого циклу, портфельної моделі Бостонської консультативної групи, багатофакторної матриці «Мак-Кінсі», комплексний діловий аналіз PIMS; для стратегічного аналізу диверсифікованості підприємства – фінансовий аналіз, який дозволяє оцінити фінансовий стан та фінансові ресурси підприємства; для аналізу внутрішнього середовища підприємства – кла-

сичний техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, за допомогою якого можна оцінити виробничо-ресурсний потенціал підприємства [16, с. 311–321].

Серед перелічених методів аналізу в економічній літературі найбільшого поширення набули аналіз фінансового стану підприємства та техніко-економічний аналіз.

Як показав аналіз методичних засад техніко-економічного аналізу [6], усі його напрями спрямовані на оцінку поточного стану та ефективності використання ресурсів підприємства, а також на пояснення минулого за даними звітності. І хоча його аналітична база дійсно здатна оцінити той чи інший параметр підприємства, вона не виокремлює усю глибину проблем розвитку підприємства у майбутньому, нечітко формує пріоритети очікуваних змін, як позитивних, так і негативних, тому не може слугувати обґрунтуванням проектів управлінських рішень керівництва підприємства. Для цілей вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства і прогнозування можливих змін найбільш доцільними є аналітичні роботи, спрямовані на оцінку оптимальності процесів, результати яких створюють ринок підприємств, а саме бізнес-процесів, та на виявлення «вузьких місць» і внутрішніх резервів. Ці аналітичні роботи пов'язані з проведенням функціонально-вартісного та управлінського аналізів.

Сутність функціонально-вартісного аналізу (ФВА) полягає у комплексному техніко-економічному дослідженні функцій об'єкта [7, с. 9]. Цей вид аналізу є ефективним способом виявлення резервів скорочення витрат, що заснований на пошуку більш дешевих способів виконання головних функцій за одночасного виключення зайвих функцій [9, с. 175]. Предмет його вивчення переважно пов'язаний не з роботою підприємства, а з випуском та експлуатацією певних видів продукції (послуг). Тому ФВА концентрує увагу на показниках вартості (витрат на здійснення) функцій та бізнес-процесів.

Бізнес-процеси – це логічно завершений набір або горизонтально ієрархічна послідовність залежних між собою функціональних дій або робіт (основних, інженерних, управлінських тощо), які підтримують діяльність підприємства і реалізують його політику. Їх набір для кожної галузі і кожного підприємства є своєрідним, а питання формування структури бізнес-процесів – дискусійним і повною мірою не вирішеним, тому визначення основних бізнес-процесів є самостійною галуззю досліджень.

Для комунальних підприємств до найбільш типових бізнес-процесів відносять: аналіз ринку і потреб споживачів; здійснення моніторингу зовнішнього середовища; процеси виробництва різних видів послуг; планування обсягу і якості реалізації послуг; забезпечення процесу виробництва та надання послуг ресурсами; організацію комунікаційних процесів зі спо-

живачами; управління виробничо-ресурсним потенціалом підприємства; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами та інші. До головних ринкових бізнес-процесів, від якості яких залежить стан та розвиток комунальних підприємств, належать процеси, які формують послуги для населення. Так, для підприємств водопровідно-каналізаційного господарства це процеси водозабезпечення та водопостачання; на підприємствах теплопостачання – процеси теплопостачання.

Виходячи з кількості основних бізнес-процесів, важливим кроком має бути виокремлення функцій, аналіз яких у подальшому дозволить виявити резерви або проблеми формування і реалізації бізнес-процесів. Систематизація цих функцій проходить за обмеженою кількістю груп методом угруповання. У спеціальній літературі проведення ФВА рекомендується здійснювати за такими етапами, як загальна характеристика об'єкта дослідження; деталізація об'єкта дослідження на функції; групування останніх на основні, допоміжні і зайві; визначення та групування витрат, відповідних функціям; розрахунок суми витрат на виробництво послуги за виключення зайвих функцій і використання інших рішень; розроблення за допомогою евристичних методів обробки аналітичних даних пропозицій щодо удосконалення виробництва [9, с. 175]. Використання процесного підходу до проведення ФВА дає змогу інтерпретувати технологію його здійснення для цілей аналізу бізнес-процесів комунальних підприємств.

На першому етапі проведення ФВА розглядається і описується склад існуючих бізнес-процесів, з'ясовується питання щодо їх співвідношення з інтересами споживачів і постачальників, а також визначається склад головних бізнес-процесів у діяльності підприємства. На другому етапі визначаються конкретні завдання із формування і протікання бізнес-процесів за функціональним змістом; на третьому – функції з реалізації процесів, які потім грунуються. Така деталізація та групування дають змогу представити окремі завдання у вигляді ланцюжків взаємопов'язаних функцій, що відбивають причинно-наслідковий зв'язок цих завдань. На четвертому етапі визначаються витрати за кожним видом діяльності, обсяги і періодичність виконання функцій. При цьому функції описуються кількісними показниками витрат на їх здійснення. Отримана інформація використовується на п'ятому етапі для орієнтованих розрахунків сукупних витрат на реалізацію бізнес-процесів шляхом складання витрат за всіма функціями. На останніх етапах аналізу оцінюються результати реалізації бізнес-процесів та надається загальна оцінка якості бізнес-процесів з метою виявлення «вузьких місць».

Для визначення якості наявних і обґрунтування доцільності реструктуризації бізнес-процесів створення та надання послуг комуналь-

ними підприємствами у науковій літературі запропонована структурно-змістова модель аналізу за показниками рівня якості послуг, ефективності витрат надаваних послуг та ефективності витрат на перебіг бізнес-процесів [17; 18, с. 12].

Проведення ФВА за вказаною моделлю дає змогу: визначати і проводити загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві; оцінити їх реальну вартість; проводити функціональний аналіз, пов'язаний зі встановленням і обґрунтуванням функцій з метою забезпечення високої якості послуг; визначити основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати; проводити порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві та реалізації послуг, а також в управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства; здійснювати інтегрований аналіз результатів діяльності підприємства. Тобто цей вид аналізу дає змогу відобразити й оформити інформацію для прийняття рішень щодо необхідності змін у наглядній формі, зрозумілій для вищого керівництва підприємства; знаходити «вузькі місця» процесів на основі визначення їх ефективності та здобувати вихідні дані для вибору напрямів трансформаційних змін; розподіляти ресурси між структурними підрозділами, які беруть участь у реалізації бізнес-процесів, у відповідності з їхнім місцем та роллю у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства за допомогою балансу співвідношення показника витрат із виконання завдань тощо.

Управлінський (внутрішньогосподарський) аналіз має оперативний характер, є більш змістовним і різнобічним порівняно з техніко-економічним, має галузеву специфіку і слугує для виявлення резервів у господарській діяльності підприємства. Він проводиться за такими напрямками, як аналіз реалізації послуг та маркетингової діяльності, аналіз виробництва послуг, аналіз використання виробничих ресурсів і організаційно-технічного рівня, аналіз витрат на виробництво та собівартості послуг [4]. Основними показниками аналітичного дослідження є показники використання виробничих потужностей, динаміки реалізації послуг, якості послуг, попиту та стану ринку, використання виробничих ресурсів, а також узагальнюючі показники оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Однак ці показники характеризують лише результати функціонування підсистем виробництва та управління і не дають змоги виявити резерви у забезпечувальній підсистемі підприємства.

З метою більш повного і ґрунтовного визначення основних причин і передумов можливих труднощів і ризиків пропонується під час проведення аналітичного дослідження використовувати показники діагностики системи управління підприємством, які не мають галузевої специфіки і характеризують зміст і орга-

нізацію процесу керування, раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень [19]. В економічній літературі ці показники розподіляються за трьома групами: показники, що характеризують ефективність системи управління і виражаються через кінцеві результати діяльності організації і витрати на управління (обсяг послуг; прибуток; собівартість; капітальні вкладення; якість послуг тощо); показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці (характеристики апарату управління: продуктивність апарату управління; економічність, гнучкість, адаптивність та надійність системи управління, оперативність прийняття управлінських рішень); показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень (ланцюговість системи управління; рівень централізації функцій управління; прийняті норми керуваності; збалансованість розподілу прав і відповідальності; рівень автоматизації системи управління тощо). Більшість із цих показників кількісного вираження не мають і відображають якісний аспект системи управління. Враховуючи, що результати стратегічного аналізу можуть бути представлені вербально, як комплекс рекомендацій для розроблення програм або формулювання політики підприємства, якісні показники діагностики системи управління можуть становити вагомий частку аналітичної бази дослідження.

Аналіз диверсифікованості підприємства дає змогу ще на етапі діагностики стану та ступеня розвитку підприємства оцінити можливість реалізації реструктуризації бізнесу, який являє собою процес, спрямований на максимізацію вартості капіталу підприємства за допомогою внутрішніх і зовнішніх поліпшень бізнесу, що докорінно змінюють діяльність підприємства. Рішення щодо реструктуризації бізнесу та відповідної до неї реорганізації підприємства (шляхом злиття, приєднання, розділу, виділення або перетворення) чи організації стратегічного партнерства повинне прийматися у разі позитивної оцінки збільшення інвестиційної привабливості підприємства та підвищення ефективності функціонування його окремих підрозділів після організаційних змін. Обґрунтування такого рішення повинно складатися з результатів оцінки інвестиційної привабливості підприємств – учасників трансформаційних змін (найчастіше суміжних у технологічному ланцюжку), яка визначається за методикою визначення фінансового стану підприємств, та оцінки ефективності функціонування господарських підрозділів – потенційних учасників процесів реорганізації (підрозділів виробничої інфраструктури або підрозділів невиробничої сфери, які виготовляють кінцеву продукцію (послуги) на стороні), та їх корпора-

тивної участі у загальних результатах роботи й у загальних витратах підприємства. Виходячи з цього, цей вид стратегічного аналізу повинен включати фінансовий аналіз і детальний аналіз витрат та результатів роботи (розрахунок яких базується на виручці від реалізації) окремих господарських підрозділів – учасників реорганізаційних процесів.

Отже, діагностика стану та рівня розвитку комунальних підприємств може включати стратегічний аналіз, ФВА, управлінський та фінансовий аналізи.

Кожен з цих видів аналізу проводиться за допомогою великої кількості показників, багато з яких становить комерційну таємницю підприємства або зайво деталізує об'єкт дослідження. Потреба в побудові чіткої системи показників, яка б допомагала визначити сутність, зміст і послідовність етапів діагностики стану та ступеня розвитку комунального підприємства, всебічно охарактеризувати процес його розвитку, вирішити поставлені завдання і при цьому мінімувати їх кількість, зумовила необхідність систематизації наявних показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, за трьома групами.

До складу показників першої групи – узагальнюючих показників оцінки зовнішнього середовища підприємства – найбільш доцільними для вирішення завдань аналізу і розуміння загальної ситуації в галузі житлово-комунального господарства (ЖКГ) є: макроекономічні показники, що характеризують політику державного регулювання, соціального захисту населення, ціноутворення і дозволяють оцінювати відносну швидкість змін у результаті виконання заходів програми реформування ЖКГ (показники змісту трансформаційних процесів та показники результатів реформування) [20], а також описові характеристики факторів зовнішнього середовища – постачальників, попиту на послуги (частка, яку займає підприємство на ринку послуг; обсяги послуг; «портфель» замовлень за різними групами споживачів тощо) та правового забезпечення діяльності комунальних підприємств.

Серед показників другої групи – оцінки внутрішнього середовища підприємства, його стану і можливостей – виділено:

- показники та характеристики послуг, які надаються підприємством (якість та динаміка її забезпечення, асортимент, відповідність соціальним стандартам з погляду екологічності, цін та собівартості, ступінь прогресивності тощо);

- показники виробничого потенціалу та виробничої логістики (місцезнаходження; проектна виробнича потужність та динаміка ступеня її використання тощо);

- показники технічного потенціалу: кількісний і якісний склад основних виробничих фондів (ступінь морального та фізичного зносу, працездатність) та показники руху основних виробничих фондів;

- показники кадрового потенціалу (кількісний та якісний склад, структура персоналу, продуктивність) та динаміка їх зміни;

- динаміка показників ефективності виробництва (узагальнюючих та ефективності використання праці, виробничих фондів та фінансових коштів);

- показники якості процесів виробництва і надання послуг;

- показники діагностики системи управління та її підсистем (планування, обліку), а також характеристики управління трудовими ресурсами (комплектування та відбору, навчання та розвитку, оплати праці та мотивації, кадрової політики).

Система показників третьої групи – стратегічного аналізу диверсифікованості підприємства – включає не тільки показники корпоративної участі окремих господарських підрозділів у загальних результатах роботи та витратах підприємства, а і показники ступеня економічної незалежності підприємства та можливості покривати свої витрати (рівень, структура, ефективність та джерела формування витрат підприємства); показники оцінки фінансового стану підприємства, до складу яких включаються показники оцінки майнового стану та фінансових результатів діяльності підприємства, показники ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості) та рентабельності.

Представлені показники є основними для загальної характеристики стану та ступеня розвитку комунальних підприємств. З огляду на те, що кожне комунальне підприємство має свою специфіку, цей список показників може бути доповнений іншими критеріями та характеристиками.

Динаміка та інтерпретація визначених показників надають первісне уявлення про діяльність суб'єкта господарювання та його зовнішнє оточення, дають змогу виявити його найбільш проблемні та відстаючі сфери діяльності, визначитися із сильними та слабкими сторонами підприємства, його можливостями та ризиками. Результати розрахунків цих аналітичних показників систематизуються за напрямками їх використання, такими як розроблення стратегії, тактики і політики підприємства; обґрунтування можливості і доцільності трансформаційних змін; розрахунок виявлених резервів, можливостей і втрат; прийняття оперативних управлінських рішень тощо.

У разі прийняття рішення щодо доцільності проведення структурних зрушень уявлення про стан та ступінь розвитку підприємства деталізується за кожним окремим складником. Таку деталізацію пропонується проводити для кожного бізнес-процесу підприємства. Надалі це дасть змогу об'єднати уявлення про «вузькі місця» та сильні сторони підприємства з місцем та часом їх виникнення, проаналізувати ступінь їх впливу на кінцеві результати, проранжувати їх за ступенем значущості та терміно-

вості, визначитися з метою трансформаційних змін і у подальшому здійснити вибір напрямів розвитку.

Нині у процесі аналізу за вищевказаними показниками використовуються переважно логічні, розрахункові та економіко-математичні методи. В частині визначення добре структурованих проблем рекомендується застосовувати кількісні методи аналізу, а у частині неструктурованих – евристичні методи з ітеративною оцінкою варіантів рішень.

Під час проведення стратегічного аналізу важливе місце посідає SWOT-аналіз, який проводиться шляхом вивчення нормативно-законодавчої бази та внутрішньої документації підприємства, інтерв'ювання фахівців та керівників, а також моделювання ситуації.

Для оцінки виробничо-ресурсного потенціалу комунального підприємства використовуються статистичні методи, методи експертного оцінювання і частково методи вартісної оцінки підприємства.

Враховуючи, що стратегічний аналіз має переважно описовий детермінуючий характер, а діагностика стану та ступеня розвитку підприємства спрямована на виявлення проблемних сфер, на першому етапі проведення аналітичних досліджень особливої цінності набувають методи експертного оцінювання, засновані на виявленні та узагальненні думок експертів. До таких методів відносять анкетування, інтерв'ювання, мозковий штурм, дискусії, наради, оперативні ігри, сценарії. Сутність цих методів полягає в організації опитування експертів з кількісною оцінкою суджень і обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як рішення проблеми.

Підготовка інформації є одним із складних етапів аналізу, оскільки якість та достовірність інформації визначають результати та висновки, які можуть бути отримані у процесі аналітичних досліджень. Одним з елементів інформаційного забезпечення із зовнішнього середовища є нормативно-законодавча база, роль якої зараз підсилюється, та позаоблікова інформація, представлена матеріалами інтерактивного опитування споживачів, публікаціями, матеріалами ревізій та іншими джерелами зовнішньої інформації.

Основним постачальником кількісної інформації для аналізу діяльності підприємства є всі види обліку, налагодженого на підприємстві. Загалом апарат обліку на комунальних підприємствах недостатньо налагоджений і не має чіткого механізму. Необхідна налагодженість стосується лише обсягу реалізації послуг, прибутків, доходів, витрат та фінансових показників. Інформація, яка дає змогу визначити внутрішні резерви підприємства і стосується системи управлінського обліку, відсутня і належить до розряду комерційної таємниці.

У кожному разі така інформація може бути як статистичною (за один період), так і дина-

мічною (за ряд періодів), що знов ж визначається метою аналітичного дослідження.

Загалом система показників, що необхідна для аналізу, повинна являти собою інформаційну систему аналізу діяльності підприємства, яка всебічно характеризує: систему методів, що використовуються для їхнього розрахунку, форми документів, що містять самі показники чи вихідні дані для їх розрахунку, періодичність їх нагромадження і методику їх аналізу.

Обробка інформації здійснюється з використанням методів, що найбільше відповідають цілям аналізу. З відомого арсеналу методів обробки аналітичних даних найчастіше використовуються економіко-логічні (традиційні) методи (використання абсолютних, відносних і середніх величин; порівняння; угруповання; індексний метод та інші). На них ґрунтуються практично усі відомі методики аналізу діяльності комунальних підприємств. Економіко-математичні методи (елементарної математики; математичного аналізу; математичної статистики; дослідження операцій; моделювання тощо) використовуються для побудови організаційних моделей, дослідження тенденцій зміни показників. З урахуванням реальних масштабів діяльності підприємства їх ефективно використання можливе за наявності спеціального програмного і технічного забезпечення.

Висновки. Формування аналітичного інструментарію управління розвитком комунальних підприємств передбачає оновлення або удосконалення наявних методик і технологій аналізу, які здатні забезпечити реалізацію нових підходів до змісту процесів розвитку. У процесі дослідження увагу було сконцентровано на процесному та системному підходах, які дають змогу оцінити якість бізнес-процесів створення комунальних послуг. Використання для цілей вибору напрямів розвитку комунальних підприємств методів ФВА дає змогу визначити складові елементи бізнес-процесів створення послуг, їхні якісні і кількісні характеристики, а також склад основних бізнес-процесів підприємств цієї галузі. Основними показниками для визначення бізнес-процесів, що потребують змін, запропоновано використовувати показники рівня якості послуг, ефективності витрат послуг та ефективності витрат на перебіг бізнес-процесів. Досягненню результатів аналітичного дослідження буде слугувати уніфікована структурно-логічна модель аналізу якості процесів створення і надання комунальних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бродський Ю.Б. Системний аналіз в економіці : навч. посіб. / Ю. Б. Бродський, К.В. Молодецька, О.М. Николук. Житомир : ЖНАЕУ, 2014. 176 с.
2. Давидов Г.М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Г.М. Давидов, В.М. Малахов, О.А. Магопєць та ін. К.: Знання, 2011. 389 с.

3. Збірник наукових праць «Економічний аналіз» URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/index>
4. Івахненко В.М. Теорія економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М. Івахненко. К.: Вид-во дім «Слово», 2010. 352 с.
5. Комплексный экономический анализ предприятия / Под ред. Н.В. Войтоловського, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. СПб.: Питер, 2010. 576 с.
6. Костюк В.О. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємств міського господарства: Навч. посіб. / В.О. Костюк. Х.: ХНАМГ, 2010. 245 с.
7. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навч. посіб. / З.Б. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. 130 с.
8. Пастернак М.М. Організація і методика економічного аналізу діяльності підприємства: навч. посібник / М.М. Пастернак, С.М. Сілінська. К.: ДІА, 2011. 532 с.
9. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб пособие / Г.В. Савицкая.– 7-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2002. 704 с.
10. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / П.Ю. Буряк, М.В. Римар, М.Т. Бець та ін.; під заг. ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. К.: ВД «Професіонал», 2004. 528 с.
11. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: уч. пособ. / Я.А. Фомин. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 349 с.
12. Цал – Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: Підручник / Ю.С. Цал-Цалко. К.: Центр. навч. літ-ри, 2008. 566 с.
13. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р. К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2. С. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2015_2_24
14. Методические указания по проверке и анализу финансово-хозяйственной деятельности коммунальных предприятий и организаций. Приложение к письму Министерства финансов СССР от 27 декабря 1978 г. № 124. М.: Министерство финансов СССР, 1979. 86 с.
15. Смирницкий Е.К. Экономические показатели промышленности: Справочник. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1989. 335 с.
16. Стратегическое планирование: учебник / Под ред. Уткина Э.А. М.: ЭКМОС, 1999. 440 с.
17. Запорожець Г.В. Впровадження логістичного управління в аналіз бізнес-процесів створення комунальних послуг / Г.В. Запорожець // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». Вип. 552. Львів: вид-во НУ «Львівська політехніка», 2006. С. 200–203.
18. Запорожець Г.В. Організаційне та інформаційне забезпечення реструктуризації комунального господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Г.В. Запорожець. Ужгород, 2006. 24 с.
19. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. К.: ІСДО, 1995. 120 с.
20. Інформаційний бюлетень Держжитлокомунгоспу, 2003. № 3. С. 34.