МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Уланова Н.О.

КОМПЛЕКСНА ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2018

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки і управління

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення)

Кафедра ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**Пояснювальна записка**

до комплексної дипломної роботи магістра

(освітній рівень)

Удосконалення економічного планування комунального підприємства

на тему \_Оцінювання якості планування комунального підприємства\_\_

Виконав: \_\_\_студент гр.\_ЕК-16зм\_\_\_\_\_\_

напряму підготовки (спеціальності)

0501 «Економіка» спеціалізація\_\_\_­\_\_\_\_\_

8.050107 «Економіка підприємства»\_\_­­­­\_\_\_

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

\_\_\_ Уланова Н.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Кривуля П.В.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали) (підпис)

Зав. кафедрою економіки і підприємництва Семененко І.М.

Сєвєродонецьк, 2018

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення \_ інститут економіки і управління\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кафедра, циклова комісія  кафедра економіки і підприємництва\_\_\_\_\_

Освітній рівень \_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спеціальність  0501 Економіка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спеціалізація 8.050107 « Економіка підприємства»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою економіки

і підприємництва,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Уланова Наталія Олександрівна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи \_Оцінювання якості планування комунального підприємства\_

керівник роботи\_\_\_\_\_\_\_\_доц. Кривуля Павло Викторович\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

( прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ р. №\_\_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Студент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_Уланова Н.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_ Кривуля П.В.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

( підпис ) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 152 с., 11 рис., 17 табл., 2 додат., 100 дж.

Об'єкт дослідження: КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго»

Мета роботи: оцінка якості планів комунального підприємства.

Методи дослідження: аналіз і сінтез, статистичних групувань, соціологічний метод, порівняльний і графічний, монографічний, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

Необхідність оцінки якості планів комунального підприємства, зумовлена тим, що якість планування діяльності є вирішальним фактором для прийняття рішення щодо розробки заходів покращення результатів господарської діяльності.

У дипломній роботі розглядаються теоретичні аспекти та особливості визначення якості планування комунального підприємства, розглянуті показники і методи її оцінки. Дана загальна характеристика підприємства КП «СТКЕ», що досліджується, і проаналізована ефективність його діяльності. Оцінка надається за методикою визначення показників абсолютної ефективності функціонування підприємства, у ході розробки заходів за темою роботи сформовано концепцію ефективного рівня якості планів та запропоновано методику інтегральної оцінки якості планів комунального підприємства.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

ПЛАНУВАННЯ, ОЦІНКА, ЯКІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТ, ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ, ПОКАЗНИКИ, ФАКТОРИ, ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СИСТЕМА, ХАРАКТЕР.

ВСТУП

Особливе місце планування в розвитку підприємства пояснюється тим, що саме в рамках системного підходу, воно забезпечує інтеграцію усіх економічних, технологічних, соціальних та інших процесів на підприємстві, спрямованих на досягнення цілей, пов’язує в єдине ціле внутрішнє та зовнішнє середовище, посилюючи адаптивність і конкурентоспроможність, визначаючи можливі і найкращі шляхи виходу із кризових ситуацій. Підвищення ефективності планування та якості планів, впровадження здобутків теорії планування у практичну діяльність та їх поступове вдосконалення вимагає системного підходу до вирішення проблеми в контексті оцінювання якості планування діяльності підприємства.

Проблема оцінки якості планів у науковій літературі фігурувала неодноразово, але підходи до висвітлення даної проблеми в різних джерелах зовсім різні. З деяких питань економісти мають протилежні точки зору, зокрема, це стосується вибору критеріїв оцінки якості планової діяльності. Серед робіт присвячених розв’язанню даної проблеми, найбільш значущими є дослідження І.М. Сироєжина, М.З. Бора, Ю.М. Ейснера, Ю.В. Яковця. Доцільним буде розглянути ключові моменти даних розробок, оскільки ознайомлення з ними допоможе визначитись щодо наукових підходів до розкриття сутності поняття “якість плану” та вибору критеріїв оцінки якості планів у сучасних умовах.

Вивчення робіт названих авторів дало можливість, поряд із визначенням їх вагомого внеску, виявити проблеми у розв’язанні теоретичних, методологічних та методичних питань досліджуваної тематики. Актуальною є ця проблема для комунальних підприємств, вирішення якої дало б змогу подолати негативні тенденції у розвитку галузі, підвищити ефективність використання її потенціалу та сприяти підвищенню якості послуг.

Метою дипломної роботи є оцінка якості планів комунального підприємства. Відповідно до мети роботи, в контексті основних напрямів розвитку комунальних підприємств України сформульовано і вирішено такі основні завдання:

- оцінено сучасний стан та ефективність управління підприємств комунальної містообслуговуючої сфери;

- досліджено теоретико-методологічні і прикладні аспекти планування діяльності підприємств;

- проведено аналіз основних показників господарської діяльності;

- визначено методологічні ознаки та особливості планування на комунальних підприємствах;

- визначено критерії та показники якості планів підприємства;

- сформовано концепцію ефективного рівня якості планів;

- запропоновано методику інтегральної оцінки якості планів комунального підприємства.

Об’єктом дослідженняєгосподарська діяльність КП «СТКЕ».

Предметом дослідженняє якість системи планування діяльності комунального підприємства.

Методи дослідження: аналіз і синтез – для деталізації об’єкта дослідження; статистичних групувань – для вивчення і оцінки стану планово-економічної роботи комунальних підприємств; соціологічний – для анкетування керівників комунальних підприємств міста Сєвєродонецька; порівняльний і графічний – для порівняння економічних показників діяльності підприємства по роках; монографічний – при висвітленні позицій вчених щодо теоретико-прикладних основ планування та оцінювання якості планування, дослідженні існуючих на комунальних підприємствах процесів, викладенні передового досвіду.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; економічні огляди, інформаційні матеріали опубліковані в періодичних виданнях та на офіційних сайтах Інтернету; закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, матеріали Державного комітету статистики України; планова та фактична інформація.

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП………………………………………………………………………. | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ФОРМ І МЕТОДІВ…. | 9 |
| 1.1. Сучасний стан надання комунальних послуг як об’єкта організації та планування.……………………………….……………………………... | 9 |
| 1.2. Планування як рід і вид економічної діяльності: зміст, форми, загальне та специфічне призначення………………………........................ | 23 |
| 1.3. Методи планування та фактори їх доцільності …………………….. | 38 |
| Висновки до першого розділу…………………………………………….. | 49 |
| РОЗДІЛ2.АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СЄВЄРОДОНЕЦЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»…... | 50 |
| 2.1. Загальна характеристика КП «Северодонецьктеплокомуненерго».. | 50 |
| 2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності КП «СТКЕ»………………………………………………………………… | 63 |
| 2.3. Оцінка системи планування підприємства………………………… | 78 |
| Висновки до другого розділу……………………………………………... | 92 |
| РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЛАНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА……………………………….... | 93 |
| 3.1. Критерії якості планів та методіка їх оцінки……………………….... | 93 |
| 3.2. Концепція ефективного рівня якості планування ……..……………. | 108 |
| 3.3. Інтегральна оцінка якості планів комунального підприємства……. | 121 |
| Висновки до третього розділу………………………………………….…. | 131 |
| ЗАКЛЮЧЕННЯ……………………………….……..………………..….... | 132 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………..… | 135 |
| ДОДАТКИ………………………………………………………………..… | 145 |

РОЗДІЛ 1

ПЛАНУВАННЯ В СФЕРІ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ФОРМ І МЕТОДІВ

1.1. Сучасний стан надання комунальних послуг як об’єкта організації та планування

На шляху становлення та перебудови незалежної держави одним із найважливіших завдань є конструктивне розв’язання проблем, що існують в українському суспільстві. Основною з таких проблем є державне регулювання такої важливої сфери, як житлово-комунальне господарство. Проблема забезпечення ефективного функціонування і визначення перспективних напрямів розвитку житлово-комунального господарства України (далі – ЖКГ) та підприємств галузі завжди була, є і залишатиметься одним з найважливіших та найскладніших питань, що перебуває в центрі уваги науковців, владних структур, громадських організацій, засобів масової інформації, населення, що обумовлене особливим значенням сфери життєзабезпечення для економічного та соціального розвитку країни, її міст і регіонів [18, с. 215].

Відповідно до Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [2] житлово-комунальними послугами є результат господарської діяльності, спрямований на забезпечення умов проживання й перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудженнях, комплексах будинків відповідно до нормативів, нормами, стандартами, порядками й правилами. Споживачами житлово-комунальних послуг є, у першу чергу, населення, а також промислові й непромислові підприємства, будівельні організації, бюджетні установи й організації, сільгосппідприємства.

За думкою вченого О. Димченко, одні складові ЖКГ можна віднести до промислових галузей (водопостачання, енергетика), інші до сфери послуг (озеленення, побутове обслуговування); а треті, наприклад, транспорт і газопостачання – важко віднести до якої-небудь категорії однозначно. Частина функцій ЖКГ сильно монополізована, а частина цілком допускає перехід на ринкові (конкурентні) відносини. Підгалузі ЖКГ працюють за особливими технологіями: очищення води – фізико-хімічні процеси; енерго-теплопостачання включає технології виробництва тепла, теплообміну, транспортування; житловий сектор – ремонтно-будівельні й сантехнічні роботи (технології) тощо. Розходження технологій породжує об’єктивну відособленість виробничих процесів, формує самостійні структури обслуговування, контролю й обліку, зумовлює відмінності в економічних механізмах, особливо що стосується впливу на структуру витрат, втрати, запаси, потреби в інвестиціях. Більшість підгалузей працює по кредитному механізму оплати послуг, тобто отримання коштів за послуги здійснюється через певний проміжок часу після їхнього надання [13, с. 256].

Тобто, ЖКГ являє собою складну ієрархічну систему, яка об’єднує чимало окремих підсистем: а) житлового господарства, б) санітарно-технічну (водоводи, каналізація, підприємства по очищенню міст), в) енергетичну (електростанції, котельні, теплові, електричні й газові мережі), г) транспортну (тролейбуси, трамваї), д) об’єкти зовнішнього благоустрою (шлях води, зелені насадження, мостові, набережні та ін.), е) інфраструктуру обслуговування житла, ж) збір і перероблення сміття тощо, що функціонують як на макрорівні, так і на рівні окремих регіонів.

Основними рисами принципів роботи підприємств комунального сектору, як об’єкта організації та планування є [46, с. 80]:

- задоволення потреб всіх без винятку споживачів у населеному пункті (регіоні), які виявили бажання користуватися послугами (рівний доступ);

- надання послуг в обсягах, достатніх для задоволення потреб споживачів;

- надання послуг гарантованої якості;

- надання послуг за «справедливими» тарифами;

- виробництво послуг повинно бути надійним;

- діяльність з надання послуг повинна бути безпечною для споживачів та не завдавати шкоди навколишньому середовищу.

Проблематика ЖКГ України має системний та взаємопов’язаний характер за якого одна проблема виходить з іншої. Сьогодні споживач одержує мінімум послуг по високих і необґрунтованих тарифах, тому що відсутня (по суті) конкуренція й зберігається витратний характер, уже традиційно властивій даній сфері [66, c. 6–12].

Однією з основних проблем галузі є нераціональне та неефективне використання паливно-енергетичних ресурсів. Витрати енергоресурсів на одиницю виготовленої продукції та наданих комунальних послуг вітчизняних підприємств більш ніж у 1,5 рази перевищують аналогічні показники зарубіжних підприємств. Витрати палива на вироблення 1 ГКал тепла в комунальній енергетиці становлять 185–190 кг у.п., тоді як у розвинених країнах цей показник не перевищує 145–150 кг. Питомі витрати електричної енергії на подання питної води населенню у 1,8–2,6 рази перевищують аналогічні показники європейських держав [83]. Таким чином, зменшення енергоспоживання природних монополістів на сьогодні має стати пріоритетним завданням розвитку.

Ще однією проблемою, яка має негативний вплив на ефективність діяльності підприємств житлово-комунального господарства, є масова несплата за надані послуги. Найбільшим боржником за спожиті послуги є населення. В той же час, ЖКГ повинне розвиватися за рахунок засобів споживачів житлово-комунальних послуг: населення й інших власників будинків і споруджень, а ціни на ці послуги повинні бути адекватні витратам на їхнє надання, що пов’язане з необхідністю їхнього підвищення [6].

Низька якість послуг надаваних, споживачам підприємствами ЖКГ, обумовлена незадовільним фінансово-економічним і технічним станом. Головною причиною цього є нестача коштів на фінансування інфраструктурних проектів. Вирішенням цієї проблеми почали займатися не лише національні уряди, а й міжнародні організації. Та, не зважаючи на всі зусилля, як і у більшості країн, державна політика у сфері інфраструктури залишається малоефективною. Тож, якщо ціна, яка підлягає регулюванню, дорівнює середнім витратам, то прибуток природного монополіста зводиться до нуля.

Причиною цього є те, що економісти досі не змогли запропонувати прийнятної теорії реформування інфраструктурних монополій. Це пояснюється тим, що в сучасній економіці України формування ринкових структур відбувається у специфічних умовах. З одного боку, можна спостерігати розширення ринкового сектора національної економіки, однак, з іншого, одночасно відбувається скорочення суспільного [74, c. 78–80].

Висвітлимо специфічні риси ЖКГ, як об’єкта організації та планування, що характеризують його як складну, багатоелементну, динамічну організаційно-економічну систему. До специфічних особливостей комунального господарства можна віднести [37, c. 29-31]:

1) Місцеві умови. Вони відіграють важливу роль у проектуванні, будівництві та експлуатації більшості комунальних об’єктів. Наприклад, при будівництві водопроводів необхідно враховувати: місцезнаходження джерела водопостачання, від якого залежить довжина водоводів, мереж, необхідний рівень очищення води; місце розташування резервуарів та інших структурних елементів відповідно до місцевих особливостей рельєфу; вибір території й розподіл труб на яруси з урахуванням місцевих особливостей для запобігання зайвого підйому води, зменшення довжини труб, прокладання їх найбільш короткими шляхами, зниження норми загального тиску завдяки влаштуванню станцій підкачування та ін.

Враховувати специфіку місцевих умов необхідно також при проектуванні й функціонуванні міського транспорту, прокладці мереж, будівництві житла, сміттєпереробних заводів й ін. Потужність підприємств планується для задоволення потреб конкретного населеного пункту, що враховують, крім територіально-планувальних особливостей міста, також чисельність населення. З огляду на істотні розходження в чисельності населення міст, у розмірах територій, розміри підприємств комунального господарства відзначаються великою розмаїтістю.

2) Специфічною особливістю комунальних підприємств є також те, що деякі з них не виробляють матеріальну продукцію, а надають послуги, а деякі роблять і те і інше.

3) У більшості комунальних підприємств процес виробництва збігається в часі з процесом реалізації продукції або послуг. Інакше кажучи, продукція цих підприємств не може накопичуватися на складі, а віддається безпосередньо споживачам. Це обумовлює характерні риси в організації, структурі й використанні оборотних коштів.

4) Необхідність доставки продукції (послуг) безпосередньо споживачам підвищує значення мережевого господарства в структурі основних фондів комунальних підприємств, потребує значних капіталовкладень, а також витрат на утримання і капітальний і поточний ремонт мереж, споруд і трубопроводів.

5) Специфіка виробництва в комунальному господарстві обумовлює також високу фондомісткість цієї галузі. Питома вага основних фондів у загальній структурі основних і оборотних коштів підприємства складає 98 %.

Структура основних фондів відрізняється залежно від специфіки діяльності. Так, у більшості галузей комунального господарства (водо-, газо-, електро-, теплопостачання і каналізації) від 50 до 70% складають передатні пристрої; у трамвайно-тролейбусних господарствах – транспортні засоби близько 40%; у житловому господарстві, готелях – будинки та споруди 90%.

6) На відміну від більшості промислових підприємств, діяльність яких протягом років має ритмічний характер, робота комунальних підприємств має сезонний характер і залежить від попиту споживачів у конкретні періоди не тільки року, але й доби. Це ставить роботу цих підприємств у безпосередню залежність від попиту споживачів, передусім – від населення. Ритм роботи комунальних підприємств залежить від ритму міського життя. Відповідно до потреб, складаються графіки теплових і електричних навантажень, графіки подачі води, розклад руху транспорту. Для забезпечення потреб населення конкретної території в періоди максимального попиту на продукцію (послуги), підприємства повинні мати резервні потужності.

7) Комунальні підприємства не тільки виробляють продукцію або надають послуги, а і безпосередньо реалізують їх населенню, тобто без допомоги торгових або інших посередницьких організацій. Отже, тут тісно переплітаються елементи виробництва і роздрібної торгівлі. При цьому оплата послуг або збігається в часі безпосередньо з виробництвом і реалізацією, або має авансовий чи кредитний характер, що вносить свою специфіку в організацію та кругообіг оборотних коштів.

8) Специфіка механізму надання комунально-побутових послуг виражається у поєднанні різних форм надання цих послуг (безкоштовне, пільгове, платне) і різних джерел фінансування діяльності відповідних структур. У рамках однієї галузі можуть бути різні за складом джерела фінансування діяльності закладів обслуговування. Очевидно, бюджетне фінансування залишиться і в умовах ринку. Практика показала, що рентабельність підприємств, які відносяться до житлово-комунального господарства, як правило, невисока – серед них велика кількість збиткових. Передбачається, що при переході до ринкових відносин усі підприємства, які знаходяться на визначеній території, братимуть участь у формуванні бюджетів усіх рівнів, починаючи з місцевих і закінчуючи державним. У свою чергу, фінансування їхньої діяльності буде здійснюватися, в основному, з місцевих бюджетів. Але це питання проблемне і єдиного рішення тут не має.

9) Характерною рисою продукції комунальних підприємств є, як правило, її однотипність. Наприклад, водопроводи подають споживачам питну воду, міський транспорт надає послуги з перевезення пасажирів [6461, 28, 38].

В сучасних умовах України розробка стратегії розвитку, обґрунтування мети та області діяльності стала прерогативою житлово-комунального господарства України. Для того щоб визначити стратегію поведінки житлово-комунальних господарств в умовах України і перетворити її в життя, потрібно мати глибоке уявлення як про внутрішнє середовище житлово-комунального господарства, її потенціалі і закономірностях розвитку, так і зовнішньому середовищі - тенденціях його розвитку і місця, займаної в ній житлово-комунальним господарством [44, с.89].

Доцільність впровадження різноманітних форм залучення приватного сектору має розглядатися поряд із можливістю реорганізації реальних комунальних підприємств. Вибір найбільш привабливої з них залежить від проблем, які необхідно вирішити, особливостей організації виробництва (технологічних схем), інших місцевих особливостей (структури споживання послуг, платоспроможності груп споживачів, можливостей бюджету та інше).

В Україні склалася практика, за якої регулювання діяльності житлово-комунальних господарств здійснюють органи місцевого самоврядування (власники основних засобів), а кінцева відповідальність за результати виробничо-господарської діяльності лягає на підприємства. Оскільки основним споживачем житлово-комунальних послуг є населення, досить часто прийняття рішень щодо тарифів, нормативів споживання послуг та таке інше пов’язане із політичним фактором, в результаті чого порушується фінансова та виробнича стійкість підприємств. З метою врахування усіх системних наслідків дії рішень, які приймаються органами влади, необхідним є правове врегулювання взаємодії власників основних засобів та підприємств, що експлуатують ці фонди, шляхом укладання між ними договорів, із чітким розмежуванням повноважень та відповідальності сторін. Така міра дозволить підвищити відповідальність суб’єктів господарювання та сприятиме прийняттю виважених рішень.

Планування коштів за рахунок державного бюджету на фінансування заходів з технічного переоснащення житлово-комунального господарства відбувається під час щорічного прийняття Державного бюджету України, а механізм здійснення видатків, їх розподілення та порядок використання встановлюється відповідними постановами Кабінету міністрів України. Позитивним є впровадження (починаючи з 2008 року) практики фінансування не лише безпосередньо витрат на модернізацію систем, але й на здешевлення кредитів для реалізації інвестиційних проектів у галузі житлово-комунального господарства шляхом часткового відшкодування відсоткових ставок за користування кредитами [44, с.76].

Загально відомо, що система житлово-комунального господарства представлена виробниками та споживачами житлово-комунальних послуг. Кількісний і якісний рівень пропозиції з боку виробника (продавця) залежить від впливу таких факторів, як ціна на одиницю послуг у даний момент часу, ціна ресурсу, технологія, розмір податків і субсидій, кількість продавців тощо. Ці фактори по-різному впливають на динаміку пропозиції. Деякі з них впливають тільки в довгостроковому періоді, інші навпаки – у короткостроковому. До визначних факторів належить ціна на одиницю послуг, що виступає у вигляді тарифу на житлово-комунальні послуги, величина податків і субсидій, кількість продавців. Так, тариф на житлово-комунальні послуги є фіксованим і встановлюється органами місцевого самоврядування.

ЖКГ є однією з ключових галузей інфраструктури життєзабезпечення населення України, в котрій залучені 5 відсотків працездатного населення країни та майже 25 % основних фондів. Її діяльність визначальним чином впливає на умови життєдіяльності громадян, значною мірою – на ефективність використання природних та енергетичних ресурсів [48].

Ефективне функціонування соціально-економічної сфери міст потребує пропорційного розвитку інженерної та соціальної інфраструктури, до яких належать підприємства комунального сектору. Проте під час проведення аналізу технічного та економічного стану життєзабезпечення міст було виявлено, що в більшості населених пунктів України, не зважаючи на намагання подолати негативні тенденції, основні фонди цілісних майнових комплексів комунальної сфери залишаються у незадовільному технічному стані, що не дозволяє підвищувати якість послуг, у той час як вартість тарифів постійно зростає.

Ситуація що склалася на газопостачальному ринку обумовлює значну залежність України від імпортованого природного газу. Це приводить до високої питомої ваги палива в тарифах на теплову енергію, невідповідність тарифів на газ та теплову енергію для населення закупівельній ціні імпортованого природного газу та підвищення соціальної напруги через необхідність їх підвищення.

Загальний стан теплопостачання є надмірно централізованим, а експлуатація зношеного обладнання котелень, теплових пунктів і мереж призводить до значних втрат виробленої теплової енергії (30-40 відсотків), зниження надійності теплопостачання, нераціонального використання паливно-енергетичних ресурсів тощо. Майже 11 тис. км. теплових мереж перебувають в аварійному стані й експлуатуються з перевищеними термінами амортизації. Близько 60 відсотків котелень експлуатуються з терміном амортизації, який перевищує 20 років. У містах і селищах не сформована сучасна система поводження з побутовими відходами, що вкрай негативно впливає на їх санітарно-епідеміологічний стан. Більшість сміттєзвалищ є екологічно небезпечними об’єктами [60].

Незадовільна якість комунальних послуг виражається у порушенні строків початку і закінчення опалювального сезону, наданням послуг з централізованого теплопостачання з відхиленням від нормативних вимог. У ряді міст взагалі відсутнє централізоване постачання гарячої води, в окремих регіонах гаряча вода подається лише у зимовий період. Більш як половина міст з населенням понад 100 тис. чоловік забезпечується питною водою не цілодобово, а за графіком. Незадовільний технічний стан водопровідних мереж призводить до вторинного забруднення питної води і загрози виникнення інфекційних захворювань [50, с. 63-71].

Крім того, експлуатація морально та технічно зношених основних засобів, поряд із застосуванням застарілих технологій, потребують витрачання більшої кількості ресурсів, що проявляється, зокрема у зростанні питомих витрат енергетичних ресурсів. Так, на підприємствах, що здійснюють централізоване водопостачання та водовідведення, найбільші середні (по областях) значення питомих витрат електроенергії складають 1164 - 1669 кВт\*год. /1000 куб.м. поданої до мережі води (911 - 978 кВт\*год. /1000 куб.м. відведеної стічної рідини), найменші значення цього показника коливаються в межах 598-774 кВт\*год. /1000 куб.м. подачі води (285-324 кВт\*год. /1000 куб.м. відведеної стічної рідини). Дуже високою залишається аварійність, яка коливається в Україні від 3 до 7,2 аварій на 1 км. водопровідних мереж та від 3,3 до 7,5 аварій на 1 км. каналізаційних мереж [50, с. 43, 45, 54].

Головною причиною незадовільного технічного стану основних засобів є незбалансованість виробничої та фінансової сфери. Зокрема, на фоні практично повної відсутності капітальних вкладень з боку держави та органів місцевого самоврядування протягом 20 років, діяльність більшості комунальних підприємств в останні роки є збитковою, незважаючи на безперервне виробництво послуг та постійне зростання вартості факторів виробництва.

Зокрема, про це свідчать дані Луганської області [61]. Станом на 01.01.2017 на території підконтрольній українській владі працюють 10 комунальних підприємств і 1 державне підприємство, які здійснюють централізоване теплопостачання, виробляють, транспортують і постачають теплову енергію.

Теплове господарство Луганської області нараховує 117 котелень на яких встановлено 369 котлів з сумарною потужністю 761 Гкал/год. Протяжність теплових та парових мереж у двотрубному обчисленні нараховує 392,4 км, з яких ветхих та аварійних – 58,1 км. В області, як і в цілому по Україні, більшість генеруючого обладнання підприємств великої і малої теплоенергетики технічно і морально зношене, відпрацювало свій ресурс і потребує модернізації та заміни.

Протяжність водопровідних мереж складає 2303,9 км, з них ветхих та аварійних 1282,13 км або 55,6%. Протяжність каналізаційних мереж складає 880,1 км, з них ветхих та аварійних 489,5 км або 55,6%. Втрати води складають більше 30%.

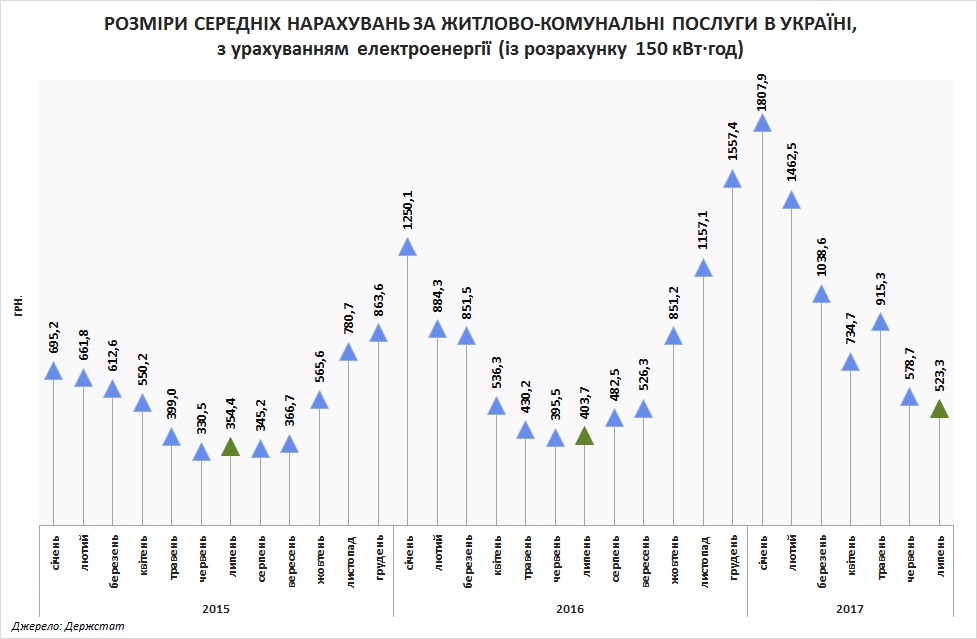
За даними Держстату України [49], у липні 2017 року середнє нарахування за житлово-комунальні послуги (з урахуванням електроенергії із розрахунку 150 кВт-год) склало 523,3 грн. на одного власника особового рахунку, розглянемо детальніше розмір нарахувань в динаміці (рис. 1.1.)

Рис. 1.1. Розміри середніх нарахувань за житлово-комунальні послуги в Україні, з урахуванням електроенергії ( із розрахунку 150 кВт-год)

Дані рис.1.1 свідчать, що у порівнянні з травнем розмір середніх нарахувань скоротився на 9,7%, але у порівнянянні з липнем 2016 року – зріс на 29,4%, липнем 2015 року на 47,4%. Якщо брати до уваги розмір середніх нарахувань за січень-липень 2017 року щодо попередніх років, також спостерігається їх значний зріст, а саме стосовно 2016 року зріст на 48,6%, до 2015 року 95,3%, що свідчить про великі підвищення тарифів.

За липень 2017 року всього населенню за спожиті житлово-комунальні послуги (без електроенергії) до сплати нараховано 3,4 млрд. грн., з яких (з урахуванням погашення боргів минулих періодів) сплачено 4,2 млрд. грн. або 124,1% від обсягу нарахованих за цей період сум. За електроенергію у звітному місяці сплачено 2,6 млрд. грн., що на 3,5% менше за обсяг нарахованої за червень суми. За 7 місяців поточного року населенню за спожиті житлово-комунальні послуги (без електроенергії) до сплати нараховано 53,4 млрд. грн., з яких сплачено 48,5 млрд. грн. або 90,7%.

Заборгованість населення України (без урахування тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частині зони проведення антитерористичної операції) по оплаті житлово-комунальних послуг у липні 2017 р. у порівнянні з червнем 2017 р. зменшилась і на кінець липня склала 28 млрд гривень. Так, заборгованість населення за централізоване опалення та гаряче водопостачання на кінець червня склала 8 млрд грн, за електроенергію - 3,5 млрд грн, за газопостачання - 10,9 млрд грн, за утримання будинків, споруд та прибудинкових територій - 3,1 млрд грн, за централізоване водопостачання та водовідведення - 2,1 млрд грн, за вивезення побутових відходів - 0,4 млрд грн [96]. Детально заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг та електроенергії подано на рис. 1.2.

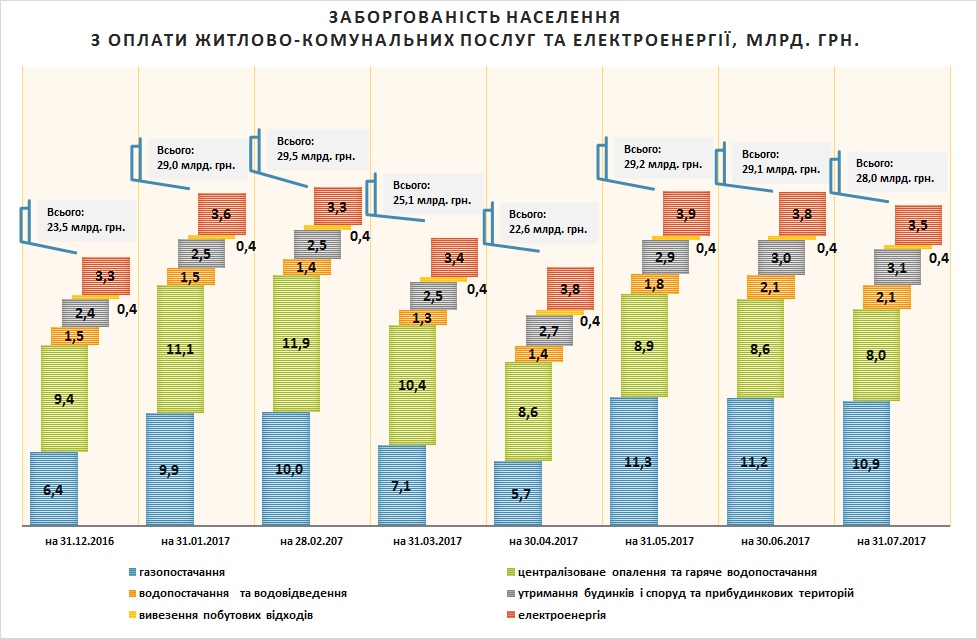


Рис. 1.2. Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг та електроенергії, млрд. грн.

У порівнянні з даними попереднього місяця, на кінець липня цього року обсяг заборгованості населення за спожиті послуги скоротився на 1,1 млрд. грн. або на 3,8% і склав 28,0 млрд. грн. За послуги газопостачання заборгованість скоротилась на 0,3 млрд. грн., за централізоване опалення і гаряче водопостачання на 0,6 млрд. грн., за електроенергію – на 0,3 млрд. грн. Натомість, на 0,1 млрд. грн. відбулося зростання заборгованості за послуги утримання будинків, споруд і прибудинкових територій.

Рівень оплати населенням житлово-комунальних послуг регіонами за січень-липень 2017 року наступний: 100%-й рівень оплати за житлово-комунальні послуги (без рахунків за електроенергію) з урахуванням погашення боргу попередніх періодів було забезпечено лише у Житомирській, Хмельницькій, Миколаївській областях та в м. Києві. Оплата комунальних послуг за цей же період Сумською, Івано-Франківською, Чернівецькою, Луганською, Чернігівською областями становить менш ніж 80%. Водночас, як і раніше, рівень оплати цілого ряду областей не досягає 90%.

На виконання постанови Кабінету міністрів України від 27 червня 2003 року № 976 "Про затвердження Порядку погашення реструктуризованої заборгованості та внесення поточних платежів за житлово‐комунальні послуги" у січні-липні 2017 р. з населенням було укладено 40,6 тис. договорів щодо погашення реструктуризованої заборгованості. Загальна сума, на котру було укладено договори в частині погашення реструктуризованої заборгованості, становила 190,6 млн грн, а сума внесених платежів з урахуванням довгострокових договорів склала 81,7 млн грн. [3].

Проблеми оцінки якості послуг ЖКГ доцільно пов’язувати з цілим набором особливих характеристик, до яких відносяться: інтелектуальний потенціал ЖКГ; якість знань про стан, діяльність, інноваційні можливості розвитку ЖКГ; якість (законність і збалансованість) договірних відносин «виробник – споживач»; якість роботи керівників компаній (час ліквідації аварій, ступінь задоволення претензій чи заявок споживачів, ефективність використання коштів та інших ресурсів).

Взаємозв’язок між визначеними проблемами проілюструємо наступним чином [46, с. 67] (див. рис. 1.3):

Обмеженість цільового фінансування з бюджетів та

інших джерел

Організаційно-економічні умови здійснення виробництва

Необґрунтовані тарифи

Обмеженість фінансових ресурсів

Незадоволеність споживачів

Погіршення технічного стану, застосування застарілих технологій, високий рівень втрата неврахованих витрат ресурсів, висока енергоємність виробництва

Заборгованість споживачів

Інше

Низька якість послуг та рівня обслуговування споживачів

Рис. 1.3. Узагальнені фактори незадовільного стану надання житлово-комунальних послуг як об’єкта організації та планування

Показники, що найбільш використовуються для характеристики житлово - комунальних послуг, розподілимо за такими групами [62, с. 64]:

- режим надання матеріальних носіїв (вода, газ, електрична енергія);

- параметри характеристик носіїв (хімічні, фізичні властивості – тиск, температура, напруга та ін.);

- перерви (нормативні) у постачанні при наданні послуг;

- кількість аварійних ситуацій в мережах (на 1 км за добу);

- максимально допустима тривалість ліквідації аварій;

- відхилення від графіка подачі та норм температури, тиску;

- наявність обґрунтованих скарг населення;

- нормативні втрати.

1.2. Планування як рід і вид економічної діяльності: зміст, форми, загальне та специфічне призначення

Перетворення національної економіки України підвищує роль управління на усіх рівнях: країни, регіону, підприємства. Вплив чинників світової фінансової кризи, конкуренція на ринку, процеси глобалізації та ряд інших чинників ведуть до ускладнення управління і поглиблення економічних проблем. Виникає потреба пошуку наукового інструментарію вдосконалення управління, що господарює суб’єктами та його функціонального забезпечення внаслідок вдосконалення планування.

Ціль науки планування як складової економічної науки - описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності. Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкра­щих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ре­сурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановленні їх взаємодії.

У ринковій економіці планування стає ще більш необхідним. Прогнози, програми та плани, які розробляються на підприємстві, стають важливим інструментарієм подальшого розвитку підприємства [35, с.28], стимулюючи організацію чіткої, всесторонньої обґрунтованої роботи щодо просування визначеної мети та завдань розвитку, які перевірені передовою практикою.

Цієї думки дотримувались економісти В. Базаров, М. Кондратьєв ще у 20-х роках минулого століття (саме цей період називали «Золотою ерою» планової вітчизняної науки), які вказували на необхідність планування в ринкових умовах [4]. Вони відстоювали ринкові механізми господарювання, які базуються на детальному вивченні стихійних процесів, виявленні закономірностей їх прояву, врахуванні кон’юнктури ринку тощо.

У нових економічних умовах планування – це, насамперед, передбачення, що охоплює ряд альтернативних варіантів залежно від макроекономічних і мікроекономічних умов діяльності. У таблиці 1.1 наведені визначення поняття "планування", запропоновані вченими-економістами.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття "планування"

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Підходи до визначення |
| Ансофф І.  [7, c.17] | Планування – це проектування майбутнього і бажаних шляхів його досягнення, одним із найскладніших видів розумової діяльності, доступних людині |
| Алексєєва М.М. [5] | Перший підхід: планування – це механізм, що заміняє ціни і ринок. (У навколишньому світі ринку фірма – усього лише клітинка великого організму, загальна роль якої в основному не усвідомлюється нею).  Другий підхід: планування – це передбачення цілей організації. |
| Бенвенисте Г. [8] | Планування – це дії, необхідні для досягнення цілей організації чи громадян у регіоні, країні, світі... Ефективне планування – це планування, що веде до змін, воно дає цінні результати. |
| Бляхман Л. С. [36] | Планування – одна з чотирьох функцій менеджменту, яка визначає цілі організації, основні напрямки і засоби їх досягнення. |
| Болт Г. Дж. [54, с. 44] | Планування позглядається як продумане визначення і систематизацію факторів, які забезпечують успішну діяльність підприємства |
| Веснін В.Г. [10] | Планування – це прийняття рішень. |
| Герчикова І. Н. [11] | Планування – це початковий етап управління. Планування є не єдиною дією, а процесом, що продовжується до завершення планованого комплексу операцій. |
| Лобанова Е. Н. [69] | Планування – це визначене розуміння реалій формування образу майбутнього у свідомості суб'єкта і тому – обов'язкова передумова втілення поставлених цілей, неодмінна умова успіху в усьому (крім вирішення елементарних задач). |
| Мескон М. Х. [56] | Планування – це процес вибору цілей і рішень, необхідних для їх досягнення. |
| Морохова В. О.  [32, с. 115] | Планування - складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури |
| Хадсон К.Л. [22] | Планування являє собою навмисну спробу зробити вплив, керувати розмахом, швидкістю і наслідками змін. |
| Швайка Л.А. [25, с. 9] | Планування – це вид, сфера діяльності органів управління підприємства щодо передбачення майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, а також тенденцій розвитку підприємства галузі та національної економіки |
| Євдокімова  Н. М. [42] | У широкому розумінні планування – процес прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов’язаних з майбутніми подіями.  У вузькому розумінні визначає як систематизовану підготовку рішень. |

Проаналізувавши вище зазначені підходи авторів, доцільніше розглядати планування як особливу форму діяльності підприємства, спрямовану на підготовку і впорядкування зважених управлінських рішень, із формуванням мети, цілей і засобів, які забезпечуватимуть виробництво і реалізацію продукції, задоволення споживчого попиту і майбутніх потреб споживачів. У даному контексті планування реалізується в системі підприємництва, починаючи з 90-х років ХХ ст.

Ціль планування як складової економічної науки - описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності. Сутність планування, як функції управління підприємством, полягає в обгрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства. [33 , c. 8-12].

І.М. Сироєжин визначав планування як особливий вид економічної діяльності. За його теорією, відповідно до постійного ускладнення господарських систем формується спеціальна субструктура, завдання якої – розпізнати «небезпечні» нерівномірності і розробляти обмеження на діяльність основних ланок системи [29, с. 50]. Під цією субструктурою він розумів органи планомірного керівництва. Вони є носіями особливого ресурсу – ресурсу влади, тобто об’єктивно забезпеченої і суб’єктивно визнаної в господарюванні можливості змінювати завдання ланкам системи, не змінюючи забезпеченості ресурсами. Така можливість спирається на резерви управляємості у будь-якій господарській системі і націлена на захист реалізації функцій системи від сильних зовнішніх та внутрішніх впливів [29, с. 50]. Цим тезисом він підтверджує не тільки важливість планування, а й управління плануванням в господарській діяльності.

У ринковій економіці планування охоплює рівень компаній і фірм, а на загальнонаціональному рівні воно має орієнтовний характер.

Досить часто планування починають використовувати в той період, коли після стрімкого росту або періоду становлення виникає необхідність зміцнення досягнутого результату, забезпечення стабільності функціонування системи. Дану тезу підтверджують результати наукових досліджень, проведених англійським спеціалістом з планування Р. Фінном, які свідчать, що успіх досягається лише в разі довготривалого періоду планування діяльності підприємства (якщо, період планування перевищує два роки) [25, c.12-13].

Описати планування можливо за допомогою наступних параметрів:

- процесуальний – процес, який складається з декількох етапів: постановки цілей, вироблення стратегії, розробка заходів;

- орієнтація на майбутнє – планування та прогнозування;

- цілеспрямованість – планують завжди з орієнтацією на ціль;

- інформованість – планують на основі інформації, яку систематично збирають, систематизують та інтерпретують;

- раціональність – це заплановані заходи на основі систематичних та методичних дій, які організація робить зразу ж після змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Три останні параметри виявляють, яким саме має бути планування, оскільки не кожен процес планування на практиці відповідає цим критеріям. Якщо усі ці параметри використовувати, тоді планування буде ефективним та принесе успішний результат організації чи підприємству.

Планування як процес розробки плану – це безперервний пошук і використання нових методів та способів вдосконалення діяльності підприємства в постійно змінних умовах ринкових відносин.

Як відомо, планування завжди орієнтується на досягнення результатів діяльності в минулому, однак прагне визначити і стимулювати розвиток підприємства в перспективі. Дану тезу підтверджує В. Хойєр [23], який визначає планування як систематичний процес вирішення проблем орієнтуванням на майбутнє та передбачення майбутніх подій.

Л. А. Швайка визначає мету планування у створенні максимально наближених до умов діяльності підприємства планів в найкоротші терміни із найменшими витратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [25, c.9]. Планування орієнтує ще й на зменшення підприємницьких ризиків та формування конкурентних переваг на локальному ринку.

У цьому контексті доцільно визначити завдання планування, яке передбачає вирішення поточних проблем, що виникають на різних етапах його реалізації, і виконання його основної мети – забезпечення комерційного успіху діяльності підприємства.

Виходячи із зазначеної мети, планування вирішує такі основні завдання [43, c.308]:

- визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів в залежності від вибраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування в залежності від маркетингових цілей);

- задає структуру і резерви планів, їх взаємозв’язок (наприклад, пов’язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, реалізовує комплексну ринкову стратегію, збутову та виробничу діяльність регіональних відділів і філіалів);

- встановлює вихідні дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі і потенційні потреби кінцевих споживачів продукції підприємства, прогноз зміни товарної структури ринків і тощо);

- визначає загальну організацію процесу і рамки планування (рівні компетенції і відповідальності керівників, права і обов’язки організаційно-структурних підрозділів підприємства та ін.)

- досліджує фактори навколишнього середовища, кон’юнктуру ринку та основні його характеристики, визначає конкурентні переваги на ринку;

- аналізує можливі ризики при реалізації тих чи інших стратегій;

- визначає джерело фінансування для реалізації запропонованих стратегій і заходів та ін.

Реалізація зазначених завдань можлива, якщо дотримуватися основних принципів [35, c.175], представлених в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика різновидів принципів планування

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Характеристика принципу |
| Системність | При плануванні потрібно враховувати взаємозв’язки між структурними підрозділами, їх специфічні властивості |
| Комплексність | При здійсненні планування потрібно охоплювати окремою стратегією всі аспекти діяльності підприємства |
| Компетентність | Співробітники повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні повинен відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами |
| Обмеженість ресурсів | Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси |
| Реалістичність | Заплановані показники повинні бути реалістичними, що означатиме можливість їх досягнення |
| Варіантність | При плануванні діяльності необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених цілей |
| Оптимальність | При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначати найбільш ефективний, який зможе забезпечити максимальний ефект за певний період часу |
| Узгодженість | При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв’язків, достовірності їх характеристик |
| Динамічність і гнучкість | Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у навколишньому середовищі підприємства |
| Послідовність дій | Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку |
| Систематичність | Необхідність систематичного планування через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів та ін. |

Поряд із загальними існують і специфічні принципи планування, а саме: цільова спрямованість, системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об'єкта та предмета планування.

У наукових колах ведеться дискусія про доцільність реалізації планування. У свій захист вони наводять такі аргументи [55, с.19]:

1. Планування означає систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виділення та визначення потенційних ризиків. Це знижує можливість прийняття неправильного рішення.

2. Передбачення (уявлення, яке склалось заздалегідь на майбутнє – невід’ємна частина планування, стимулює завчасно до тих чи інших дій, що дає можливість уникнути ситуацій, до яких не готове підприємство, та запобігає прийняттю швидких необдуманих рішень.

3. Планування знижує невизначеність та складність.

4. Вибір рішень у процесі планування інтегрують (в залежності від їх взаємопов’язаності) в один спільний план, що забезпечить цілеспрямованість цих дій.

5. Планування створює основу задля контролю ієрархічно працюючих одиниць чи керуючих ними.

Практика планування успішних підприємств та організацій, як вітчизняних, так і зарубіжних, засвідчує, що плани неможливо розробити швидко. Адже їх розробка потребує напруженої інтелектуальної праці, уважності, а також участі багатьох фахівців різних профілів.

Для того, щоб успішно здійснювати управління розвитком підприємства, регулювати різноманітні процеси, необхідно точно визначати цілі, підготувати науково-обґрунтовані заходи, які забезпечують досягнення цих цілей. Дані рішення приймаються в процесі планування. Функції підготовки, обґрунтування, реалізації та контролю таких рішень у системі управління є складовими елементами процесу планування.

Планування стане неефективним, в разі не визначенння його важливості та відсутності процедури здійснення. Гарантувати повною мірою успішність розроблених планів в сучасних умовах не можливо, тому необхідна постійна готовність до їх коректування у разі зміни кон’юнктури.

Не зважаючи на те, що процес планування допускає певну послідовність етапів, яка перетворює планування на систематизовану і логічну процедуру, але цього недостатньо, оскільки виникає потреба враховувати суб’єктивізм під час ухвалення управлінських рішень.

Планування дає високі результати, якщо процес планування із самого початку правильно організований. Перш ніж розпочати планування, необхідно визначити послідовність процесу планування. Визначивши складові елементи планування, треба встановити послідовність дій щодо планування. Процес планування включає наступні етапи [58, c.20]:

1. Визначення цілей планування. Вони є вирішальними факторами при виборі форм і методів планування.

2. Аналіз проблеми – визначається вихідна інформація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.

3. Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий, розробляються необхідні дії.

4. Прогнозування – формується уява про розвиток ситуації, яка планується.

5. Оцінка – проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.

6. Визначення шляхів і способів досягнення цілей.

7. Контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними та коригування цілей.

Варто зазначити, що планування є складним комплексним процесом та передбачає наявність системи планів. З позиції системного підходу розрізняють [12, c.29]:

1. Систему планування і контролю, коли елементи системи розглядаються як суб’єкти планування і контролю, а також як процеси обробки інформації.

2. Систему планів і звітів, коли розглядаються самі результати планування, тобто планово-контрольна інформація.

За думкою, Швайка Л. А., система планів містить такі складові [25]:

- стратегічний або генеральний план підприємства;

- плани розвитку підприємства (поточні, тактичні, оперативні);

- програми (план-програми) і бізнес-плани.

У процесі планування важливо визначити основну мету планування, а вже виходячи із мети – вид та структуру плану. Залежно від цього розрізняють різні класифікації та види планів.

Найбільш вдало подає класифікацію та різновиди планування вітчизняний науковець Ястремська О. М. [40] (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Різновиди планування**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Класифікаційні ознаки | Види планування |
|  | Принцип | Характеристика принципу |
| 1. | За типами мети | - стратегічне;  - тактичне;  - оперативне. |
| 2. | За сферою виконання | - міжцехове;  - внутрішньоцехове;  - бригадне;  - індивідуальне. |
| 3. | За рівнем управління | - заводське (корпоративне);  - міжцехове (цехове);  - внутрішньоцехове (виробниче). |
| 4. | За рівнем регулювання | - ринкове;  - централізоване (директивне);  - індикативне. |
| 5. | За періодом планування | - довгострокове;  - середньострокове;  - короткострокове. |
| 6. | За видами часової орієнтації | - реактивне;  - інактивне;  - преактивне;  - інтерактивне. |
| 7. | За змістом планування | - технічно-економічне;  - оперативно-виробниче;  - організаційно-технологічне;  - постачальницько-збутове;  - соціально-трудове;  - фінансово-інвестиційне;  - бізнес-планування. |
| 8. | За стадіями розробки | - попереднє;  - кінцеве. |

Дану класифікацію доповнює Зінь Е. А., який виділяє наступні класифікаційні ознаки та види планування [31]:

1. За змістом планування: директивне, індикативне.

2. За змістом планових рішень та в залежності від термінів, на які розробляється план, ступеня деталізації розрізняють стратегічне планування, поточне (тактичне), оперативно-календарне.

Стратегічне планування є довгостроковим плануванням у діяльності підприємства, відповідно має концептуальний характер і відображає основну мету підприємства. Воно передбачає [40, c.11-12]:

- з’ясування конкретних позицій продукції підприємства на ринку;

- здійснення аналізу перспектив розвитку підприємства;

- визначення стратегії розвитку;

- пошук нових можливостей для більш ефективного розвитку;

- визначення можливих економічних результатів діяльності.

Період виникнення стратегічного планування як науки відноситься до І-ІІІ століття до н. е., місця виконання – Стародавня Греція і Стародавній Рим. Основоположником створення стратегічних планів як сукупності стратегій дій є Олександр Македонський. Галузь виконання стратегічного планування – військова наука [26, c.12].

Стратегічне планування зосереджується на певному періоді та містить в собі сукупність новаторських управлінських рішень для розвитку підприємства, які розраховуються на тривалий період і реалізовуються впродовж 5-10 років. Метою стратегічного планування є вибір стратегії, який визначає оптимальний час розвитку підприємства з погляду якості використання наявного капіталу (отриманого прибутку).

Тактичне планування одержало свій максимальний розвиток як наука в період підйому металургійної і гірничодобувної промисловості. Центром зосередження промисловості XIV – XVI століття є Німеччина. Наукові праці, датовані цим періодом, містять основні концепції тактичного планування: розрахункові формули обсягу виробництва, витрати на виробництво, трудомісткість, чисельність та оплата праці [26, c.13].

Тактичне планування – це реалізація нових можливостей підприємства, логічне продовження стратегічного планування; воно передбачає послідовність стратегічних ідей, реалізацію заходів досягнення та конкретизацію стратегічних цілей.

Основною відмінністю тактичного від стратегічного планування є відмінність в цілях та засобах, адже тактичне планування охоплює коротко- та середньострокові періоди. Узагальненим результатом стратегічного планування є формування соціально-економічного плану розвитку підприємства, тоді як тактичне планування забезпечує зв’язок (прямий та зворотній) між функціональними підрозділами підприємства.

У структурі тактичного планування виділяють оперативне планування, що передбачає визначення засобів розв’язання завдань, які обґрунтовані в тактичному плані (поквартально, протягом року та більш тривалого періоду).

Наукові основи оперативного планування були закладені в XVIII столітті і вперше описані в науковому трактаті М. В. Ломоносова «До питання ведення виробництва мозаїчної плитки» (1762 р.) [26, c.13].

Оперативні плани орієнтовані на короткий період часу і містять конкретні поточні виробничі завдання цехам, дільницям, робочим місцям. Вони забезпечують реалізацію короткотермінових планів з допомогою чітко визначених засобів і ресурсів [26, c.28]. Таким чином, оперативне планування здійснює підготовку виробництва, що передбачає своєчасну доставку на робочі місця матеріалів, інструментів, необхідних для виконання плану, визначає час виконання відповідних операцій, веде постійний відлік, контролює та аналізує здійснення виробничого процесу.

Оперативне планування включає плани: план постачання; план виробництва; план логістики (транспортно-складські господарства); план устаткування; план персоналу; фінансовий план; план збуту; адміністративний план (система управлінського і фінансового обліку); інформаційний та комутаційний план.

Період планування також є однією з важливих класифікаційних ознак:

- довгострокове планування – здійснюється на період від 3-10 років й передбачає вирішення стратегічних цілей. Вибір даного виду планування визначається змінами в науково-технічному розвитку, основних фондах та потребах споживачів та інше;

- середньострокове планування на період 1-3 роки покликане на вирішення тактичних цілей, конкретизує та деталізує довгострокові плани;

- короткострокове планування – відбувається в межах одного планового року, кварталу, місяця, тижня і передбачає вирішення завдань оперативного планування. Особливість полягає у можливості коригувати дії в залежності до змін середовища.

Наступною ознакою класифікації різновидів планування є рівень регулювання, що поділяються на ринкове, індикативне, централізоване (директивне).

Ринкове планування передбачає само планування діяльності підприємства із використанням ринкових інструментів: попиту на товар, їх пропозиції, цін [40, c.13].

Індикативне планування базується на частковому державному регулюванні діяльності підприємств шляхом встановлення і регулювання цін, тарифів, ставок податків, мінімального рівня заробітної плати та інших показників, що формуються на макроекономічному рівні. У цілому план має рекомендаційний характер [40, c.13].

Директивне планування – це процес розробки планів, які мають силу закону, є обов’язковими для їх виконання суб’єктами господарської діяльності, вміщують комплекс заходів щодо забезпечення їх виконання. Такий вид планування застосовується на підприємствах державної форми власності. У колишньому СРСР директивне планування використовувалося з метою прямого впливу централізованих органів на всі ланки народного господарства для досягнення визначених завдань та напрямків загальнодержавного розвитку [31, c.27].

За сферою виконання планування поділяють на міжцехове, внутрішньоцехове, бригадне та індивідуальне. В якості об’єкту в цих видах планування є відповідна виробнича система або підрозділ підприємства.

За рівнем управління виділяють етапи [58, c.25]:

- заводське (корпоративне) планування, яке стосується вищої ланки управління;

- міжцехове (цехове) – використовується на середньому рівні управління;

- внутрішньоцехове (виробниче) – охоплює окремі об’єкти планування (ділянки, бригади, робочі місця).

У залежності від часової орієнтації Р. Акофф і О. М. Ястремська рекомендують виділити чотири типи планування [40, c.27]:

1. Реактивне планування, яке базується на аналізі минулого досвіду розвитку підприємства й спирається на застарілі організаційні форми та існуючі традиції. Підприємство розглядається як стійка, стабільна, закрита економічна система. Недоліком цього планування є недостатнє врахування обставин функціонування підприємства в сучасних умовах, відсутність гнучкості та неврахування перспектив для майбутнього розвитку.

2. Інактивне планування, що передбачає пристосування підприємства до існуючих умов господарювання без урахування минулого досвіду і забезпечення розвитку майбутнього. Головне завдання керівництва полягає в збереженні традиційної поведінки підприємства та недопущення будь-яких змін, які розглядаються як перешкоди. Недоліком такого планування є відсутність сприяння розвитку підприємства, неврахування чинників зовнішнього середовища, відсутність прогнозування та неповноцінне використання потенціалу працівників підприємства.

3. Преактивне планування забезпечує постійні зміни, що орієнтуються на досягнення науки, новизни у техніці, використання експериментів та прогнозів. Керівництво прагне прискорити зміни, наблизити майбутнє. Преактивне планування пов’язане з ситуаційним плануванням за цілями, пошуком оптимальних рішень, використанням економіко-математичних моделей, прогнозування. Недоліки преактивного планування проявляються в недостатньому використанню досвіду минулих періодів, надмірній точності прогнозування та слабкій підготовленості до майбутніх змін, ефективність такого планування можлива лише протягом короткого періоду часу.

4. Інтерактивне планування є найбільш вдалим типом планування з усіх попередніх. Воно враховує досвід минулого, сьогодення та передбачення майбутнього при обґрунтуванні найкращих підприємницьких ідей. Перевага інтерактивного планування полягає в забезпеченні творчої атмосфери в колективі, функціонуванні сильних мотиваційних чинників. Частково недоліком інтерактивного планування можна вважати відсутність діючої моделі управління підприємницької структури.

У процесі планування для досягнення мети приймається рішення про вибір одного з можливих варіантів, найбільш вигідного з економічної точки зору, які можна уявити у вигляді алгоритму [58, c.27] (див. рис. 1.4).

Конкретизація цілей діяльності

комунального підприємства

Розгляд можливих шляхів досягнення поставленої мети

Аналіз результатів

Ухвалення рішення про невідповідальність результатів критеріям досягнення цілей

Ухвалення рішення про вибір пріоритетного

шляху досягнення мети

Розробка системи планових показників

Реалізація планових завдань

Рис. 1.4. Алгоритм здійснення планової діяльності комунального підприємства

Планування обумовлює використання системи планових показників, що характеризують різновиди діяльності підприємства з передбаченням термінів виконання робіт та відповідні результати.

На практиці доцільно використовувати кожен із типів планування з урахуванням впливу ринкового середовища.

Формування плану є основою реалізації планової діяльності. План передбачає конкретне завдання з визначеними вхідними потоками, стан підприємства та його підрозділів, яке характеризує пропорції та темпи розвитку, забезпечує виконання цілей діяльності підприємства.

У плані відображають весь комплекс завдань, робіт, методів, способів їх виконання та необхідні фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси, розміри та напрями використання інвестицій, а також управлінські рішення і заходи для їх реалізації. Діяльність щодо розробки планів охоплює усі аспекти функціонування підприємства, план впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Розробка плану діяльності в цілому чи окремих його частин може змінюватися в залежності від виду діяльності підприємства, масштабу дій, цілей та задач, поставлених перед ними.

Прийняті в плані рішення повинні забезпечувати досягнення мети та завдань розвитку підприємства у встановлені терміни з мінімальними витратами. Відповідно основною метою планування є інтеграція зусиль працюючих на підприємстві для вирішення комплексу завдань і виконання управлінських рішень, забезпечення досягнення визначених в плані кінцевих результатів [31, c.22].

На основі зазначеного можна зробити висновок, що головний зміст планування полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення координації усіх процесів, зниження рівня ризиків та обґрунтування цілей і шляхів їх досягнення за допомогою комплексу завдань та визначення ефективних методів для реалізації визначених цілей.

1.3. Методи планування та фактори їх доцільності

В умовах сучасного розвитку планування здобуває важливого значення у подальшому формуванні і вдосконаленні методики планування. Як відомо, методика планування - це послідовність дій і сукупність методів, обґрунтування та аналізу прогнозів, програм і планів, тимчасових горизонтів, системи розрахунків показників, їх взаємозв’язку. На практиці методика планування містить такі етапи [58, с. 59]:

- визначення цілей планування, які є вирішальними факторами при виборі форми і методів планування;

- аналіз проблем з визначенням вихідної інформації на момент складання плану і формування бажаної ситуації;

- пошук альтернативних рішень здійснюється з метою вирішення проблемної ситуації шляхом обрання найкращого шляху серед усіх можливих та розробляння необхідних дії;

- прогнозування дозволяю сформуватися уяві про розвиток ситуації, яка планується;

- оцінка, в ході якої проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи;

- прийняття планового рішення в ході якого приймається й оформлюється єдине планове рішення.

Змістовність головних планувальних процедур полягає в обробці та передачі різнорідної інформації, яка надає кількісні та якісні характеристики процесам, що відбуваються на внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. У планових розрахунках заведено оперувати кількісними характеристиками, що певним чином групуються в систематизовану сукупність показників. Характеристики, які не мають кількісних значень, а лише дають якісні ознаки процесу, залучають у плануванні епізодично, разом із показниками вони виконують завдання економічного діагностування.

Методологія планування — це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх обґрунтування та опис відповідно до сучасних вимог ринку, які перевірені передовою практикою. За допомогою планування здійснюється перетворення "ірраціональності у раціональність", досягається більша сумісність інтересів, передбачуваність і взаємодія тріади "економіка - людина - природа". Основою суспільства є матеріальне виробництво і відносини в сфері виробництва, які визначають суспільне буття людей. Усередині суспільного виробництва вирішальна роль належить її головній сфері - матеріальному виробництву, яке і є об'єктом науки планування [33 , c. 9].

У процесі планування використовують різні методи та інструменти розрахунків. Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі значить «шлях до чогось», тобто знання про те, яким чином, в якій послідовності потрібно вирішувати ті чи інші завдання.

Метод планування – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Метод планування - певна дія або технічний прийом за допомогою якого вирішується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників планів.

Метод дає опис того, як повинна виявлятися наукова і практична діяльність людей у прикладній сфері науки. Методи науки планування створюють систему різних за¬собів та прийомів вивчення і узагальнення явищ дійсності в сфері планування соці¬ально-економічних об'єктів [33 , c. 8].

Планування завжди орієнтується на дані минулих років з метою визначення розвитку підприємства в перспективі, тому здебільшого надійність планування залежить від точності фактичних показників попередніх років.

Сучасний темп зміни та розширення знань є настільки стрімким, що стратегічне планування являється єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін, а також фундамент для ухвалення рішення.

Тільки знання того, чого підприємство хоче досягти, допомагає сформувати найбільш доцільні шляхи дій. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Спираючись на обґрунтовані планові рішення, керівництво істотно знижує ризик прийняття вірогідного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, сприяє формуванню єдиної загальної цілі всередині підприємства, оскільки визначає всі встановлені цілі.

Здійснення планових розрахунків супроводжується одночасним використанням багатьох різноманітних методів, які, групуючись, утворюють комплекси з певним призначенням і сферою використання. Зазвичай такі комплекси називають моделями планування. Виділяють три основні різновиди таких моделей: описові, аналітичні та імітаційні [ 51 , c. 24].

Найпростіші та найпоширеніші в практиці - описові (дескриптивні) моделі. Вони містять невелику кількість елементів і ґрунтуються на простих математичних розрахунках показників, значення яких обчислюється як алгебраїчна сума (адаптивна модель), як добуток (мультиплікативна), як відношення (кратна) або ж як поєднання зазначених способів (змішана). Процеси як кількісні характеристики та взаємозв’язки мають бути жорстко детермінованими. Це накладає певні обмеження на сферу вживання описових моделей.

Друга група - аналітичні (пояснювальні) моделі. Параметри таких моделей задані функціональною формою залежності як залежні та незалежні змінні величини. Аналітичні рівняння доповнюються системою обмежень, найчастіше ресурсних. Відмінність аналітичних моделей полягає в тому, що за тих чи інших умов вони дають змогу уявити можливі наслідки подій через визначення очікуваних змінних. Аналітичні моделі з уведеною цільовою функцією перетворюються в моделі прийняття рішень, що дає змогу не лише передбачити можливі варіанти дій, а й вибрати з них оптимальний.

Третя група моделей - імітаційні - налаштовані на зображення реальних ситуацій і дають змогу маніпулювати створеною моделлю з метою знайдення оптимального рішення через імітацію наслідків за всіма можливими варіантами дій. Вони використовуються також як тренінгові засоби, оскільки наглядно показують механізм причиново-наслідкових зв’язків в економічних подіях на підприємстві.

Оскільки у процесі планування, часто використовують комплекс методів, то вкрай важливою проблемою є раціональний вибір найкращої комбінації. Відомо, що доцільність використання методів змінюється залежно від завдань та проміжку часу. Вартість застосування різних комбінацій також істотно відрізняється. Таким чином виникає проблема синектичного (доцільного) поєднання методів у плануванні. Мова йде не тільки про математичну або статистичну модель чи комбінацію кількісних та якісних методів, а також про інтуїцію виконавців-плановиків при пошуку оптимального рішення. Поєднуючи елементи системи планування, має бути впевненість, що використовуються лише ті методи або частини методів, застосування яких є найбільш доцільним для вирішення певного завдання. Крім цього, планова діяльність має досить імпровізаційний характер. Значною мірою її зміст, послідовність і робочий інструментарій задаються самим плановиком-професіоналом. Завжди треба мати на увазі, що обґрунтованість рішень планового характеру формується не тільки складністю залученого інструментарію, а також відповідальністю за можливі наслідки. Не завжди математична модель за умов непередбачуваності спроможна мінімізувати негативні наслідки впливу множинності чинників. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів (табл. 1.4).

Одну з поширених класифікацій методів планування наведено в табл. 2.1 [96, с. 29].

Таблиця 1.4

Класифікація методів планування

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Найменування методу планування |
| 1. Вихідна позиція для розробки плану | - ресурсний (за можливостями);  - цільовий (за потребами) |
| 2. Принципи визначення планових показників | - екстраполяційний (від досягнутого рівня);  - інтерполяційний (від майбутнього кінцевого результату) |
| 3. Спосіб розрахунку планових показників | - пробно-статистичний (пересічних показників)  - пофакторний  − нормативний |
| 4. Спосіб розрахунку планових показників | - статистичний;  - факторний;  - нормативний;  - економіко-математичний |
| 5. Варіантність розроблення плану | - одноваріантний;  - багатоваріантний |
| 6. Форма подання планових розрахунків | - текстовий;  - табличний;  - графічний;  - логіко-структурний (мережевий) |

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись при наявності монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають потреби ринку, попит на продукцію (послуги). Підприємство самостійно виконує ціле покладання, визначає мету (цілі) діяльності і для її (їх) досягнення формує відповідні плани.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту насичення на товари і послуги, і використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції на основі динаміки показників минулих років, розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті в момент розробки плану будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, що мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотній рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Інтерполятивний та спробно-статистичний методи використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності. Недоліком цього методу є те, що він не враховує зміни ринкової кон'юнктури на мо­мент планування.

Пофакторний метод - планові значення показ­ників при цьому методі визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів), що зумовлюють зміни цих показників. Пофакторні розрахунки застосовуються при плануванні ефективності виробництва (розробка планів із підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво продукції).

Методично правильне визначення впливу факторів на планові показники повинно відповідати таким вимогам:

- сукупний вплив окремих факторів у сумі повинен дорівнювати абсолютній величині змінного показника - тобто, якщо вплив деяких факторів не можна виявити, то весь розрахунок стає марним;

- при визначенні впливу окремих факторів на той чи інший показник необхідно чітко враховувати вплив кожного фактора окремо і вплив факторів один на одного [15].

При розрахунку за факторами, як правило, не враховується вплив "перехідної економіки" (теоретично цей вплив врахувати практично - неможливо), а при розрахунку за окремими факторами не враховується функціональна залежність між ними. Враховуючи, що для підприємств, які працюють в умовах ринку, цей розрахунок не потрібний, оскільки завдання щодо зниження собівартості продукції і підвищення продуктив­ності праці перед ними не стоїть, за таких умов цей метод є нераціональним.

Нормативний метод - один зі способів розробки і обґрунтування рішень, заснований на визначенні і обґрунтуванні системи норм і нормативів, тісно пов'язаний з програмно-цільовим підходом при обґрунтуванні кількісних показників, цілей і визначенні необхідних ресурсів. Важливий аспект нормативного методу - широке використання нормативів замість директиво встановлених задач. Основна перевага нормативного методу в тому, що встановлюється зв'язок між ресурсами і кінцевими результатами виробництва.

Під нормою розуміється деяка величина, що визначається гранично допустимою чи середньою допустимою, кількість будь-чого, інколи - мінімально необхідний результат. В самому загальному вигляді - це науково обґрунтована міра суспільно необхідних витрат ресурсу на виготовлення одиниці продукції. Основний принцип прогресивності - означає врахування в процесі розробки досягнень НТП, заходів по економії і раціональному використанні всіх видів ресурсів, підвищення ефективності суспільного виробництва, удосконалення управління.

Норматив - поелементна складова норми, яка характеризує міру використання ресурсу чи його витрат на одиницю виміру. Економічні нормативи відображають суспільні вимоги щодо результатів діяльності і характеризують необхідний рівень використання ресурсу на кінцевий результат чи регламентують відносини в ході розподілення результатів діяльності. Комплекс норм і нормативів, що використовуються для розробки і обґрунтування планів, оцінки їх виконання, називається нормативною базою. В залежності від рівня об'єкта планування змінюється склад і зміст нормативної бази.

Система норм і нормативів - це комплекс науково обґрунтованих матеріальних, трудових і фінансових норм і нормативів, порядок і методи їх формування, обновлення і використання при розробці прогнозних і планових документів, а також організації і контролю норм і нормативів, на всіх рівнях прогнозно-планової роботи із використанням ЕОМ.

У відповідності з системою норм і нормативів формуються нормативні бази в галузях комунального господарства, об'єднаннях і на підприємствах. Вони містять в собі конкретні значення нормативних показників, які встановлюють співвідношення між витратами ресурсів і виробництвом продукції, виконанням робіт і послуг.

В складі норм і нормативів виокремлюють наступні підсистеми:

1. Соціальні норми і нормативи включають в себе норми і нормативи споживання населенням окремих матеріальних благ і послуг; забезпечення населення житлом, комунально-побутовими і транспортними послугами, розвитком охорони здоров'я, науки, культури, рівня життя.

2. Фінансово-економічні норми і нормативи - це норми і нормативи відрахувань від прибутку норми амортизаційних відрахувань, плати за кредит, акцизи.

3. До норм і нормативів капітальних вкладень і тривалості інвестиційного циклу відносять: норми і нормативи тривалості будівництва, технологічної структури капітальних вкладень.

4. Норми і нормативи розходу і запасів сировини матеріалів, палива і енергії відображають норми і нормативи розходу матеріальних ресурсів на основне виробництво, ремонтно-експлуатаційні потреби, запаси матеріальних ресурсів.

5. Норми і нормативи витрат праці і заробітної платні охоплюють норми часу, чисельності, обслуговування, норми витрат заробітної платні, норми використання і росту трудових ресурсів.

6. Норми і нормативи використання і потреби в устаткуванні.

7. Норми і нормативи охорони навколишнього середовища.

8. Норми виробництва.

9. Норми розподілу.

10. Норми обміну.

11. Норми споживання.

12. Норми виробничого споживання [47, c.154].

Балансовий метод, в основі якого лежить принцип рівності напрямів та обсягів використання ресурсів із джерелами їх надходження. Цей метод найбільш простий, доступний та наочний, що дозволяє широко використовувати його в поточних і оперативних планах. Так, цим методом ведеться розрахунок і взаємозв'язку показників планів у фінансовому плануванні підприємства (плану доходів і видатків, плану джерел отримання і напрямки використання інвестиційних ресурсів, плану грошових надходжень і виплат та ін). Основним результатом використання цього методу є збалансованість можливостей і потреб стосовно ресурсів за часом і обсягом. При цьому формуються умови дієвого контролю за надходженням коштів і їх цільовим використанням.

Балансовий метод застосовується на всіх стадіях розробки планів, прогнозів, програм. У зв'язку з посиленням ролі прогнозів і планів, ускладненням міжгалузевих зв'язків він набуває все більшого значення. На практиці цей метод реалізується шляхом розробки системи балансів, яка включає матеріальні, трудові і фінансові баланси.

Баланс - це система показників, у якій одна частина, що характеризує ресурси за джерелами надходження, дорівнює іншій частині, що демонструє розподіл (використання) за всіма напрямами їх витрачання.

Матеріальні баланси різних видів продукції зазвичай розробляються у відповідних фізичних одиницях вимірювання (тонах, метрах, штуках тощо). Але ряд балансів складається у зведеному вигляді в умовно-натуральному обчисленні або у грошовому вираженні. До них відносяться продуктовий баланс, зведений баланс за видатковими матеріалами і ін.

Баланси можуть розроблятися в укрупненій та специфічній номенклатурі продукції. За кількістю охоплених ресурсів розрізняються однопродуктові й багатопродуктові баланси. Перші складаються для одного продукту, останні охоплюють кілька продуктів. Залежно від одиниці виміру розробляються баланси натуральні, вартісні і натурально-вартісні.

Для забезпечення відповідності планованих фінансових ресурсів з потребами в них розробляються фінансові баланси. В них відображається освіта і розподіл доходів підприємств, а також грошових потоків, прибутку, інвестицій.

Баланси трудових ресурсів необхідні для виявлення потреби в додаткових кадрах відповідної кваліфікації, їх перепідготовки, скорочення і передбачають порівняння планового штатного розкладу з фактичною наявністю кадрів за посадами, кваліфікації та іншим параметрам [99].

Економіко-математичне моделювання економічних процесів, з допомогою яких можливо отримати інформацію про майбутній стан об'єкта планування та шляхи досягнення цього стану. Економіко-математичні моделі поділяються: на описові (які не містять керованих змінних) і оптимізаційні (на основі заданого критерію здійснюється пошук оптимального шляху та засобів досягнення цього критерію); статичні і динамічні, залежно від використовуваного ряду даних і одержуваних результатів; відкриті, що враховують вплив зовнішнього середовища, і закриті.

Вибір економіко-математичної моделі залежить від задачі прогнозування або планування, інформаційного забезпечення, репрезентативності та вірогідності інформації, періоду планування, стабільності зовнішньої і внутрішньої середовища та умов функціонування об'єкта планування (їх мінливість у перспективі). Отримані результати аналізуються з точки зору їх адекватності поставленим завданням, а також ймовірності їх досягнення. Зазвичай моделювання рекомендується використовувати як "консультуючий засіб", бо спрощене уявлення економічних процесів в моделях може призвести до помилок в планових показниках.

Моделі можуть бути представлені у вигляді залежностей показників і подій, мережевих моделей, графіків і систем з описом їхніх властивостей і структур.

Проведення оптимізаційних розрахунків передбачає розробку економіко-математичних моделей, що складаються з цільової функції і системи обмежень. Цільова функція, що описує мета оптимізації, являє собою залежність показника, за яким ведеться оптимізація, від незалежних змінних. Вплив кожної зі змінних на величину цільової функції виражається коефіцієнтом - значенням показника, екстремум якого використовується в якості критерію оптимальності.

Зв'язок економіко-математичних методів з балансовими та нормативним методами яскраво проявляється, наприклад, при проведенні оптимізаційних розрахунків, у процесі яких здійснюється балансова ув'язка обсягу випуску продукції, виконання послуг з сировинними та іншими ресурсами, техніко-економічними показниками. Для цього використовуються норми витрат ресурсів і економічні нормативи [99].

Матричний метод являє собою побудову моделей взаємозв’язків між виробничими підрозділами та показниками. Являє собою побудову взаємозв'язків між вироб­ничими підрозділами і показниками, використовується при плануванні багатофакторних моделей.

Фактори доцільності вибору методу планування [30, с. 101-102]:

– складність визначення показника, що планується і його взаємозв’язки з іншими показниками;

– термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);

– забезпеченість вихідною інформацією із зовнішнього середовища та використання внутрішніх факторів підприємства;

– матеріали аналізу відповідних показників у перед плановому періоді.

При виборі методів планування враховуються такі вимоги до них:

− адекватність зовнішнім умовам господарювання, особливість етапів процесу становлення;

− врахування сфери діяльності об’єкта планування та різноплановості можливих шляхів досягнення основної підприємницької мети;

− відмінності в залежності від виду розроблюваного плану.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз свідчить про наявність у комунальному господарстві складних проблем техногенного та соціального характеру, вирішення яких потребує створення необхідних умов для належного задоволення життєво-важливих потреб населення та забезпечення можливості розвитку виробничої сфери комунального сектора міст як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні. А серед численних факторів, які обумовили таке становище, можна виділити два основних блоки: проблеми фінансування та недосконалість інституціональних умов. Збитки комунальних підприємств протягом тривалого періоду залишаються високими внаслідок невирішеної проблеми встановлення економічно обґрунтованих тарифів, у більшості регіонів Україні тарифи навіть не відшкодовують собівартість послуг.

Процес планування являє собою складний комплекс наукової й практичної діяльності. Рівень його організації на комунальних підприємствах значно впливає на хід розробки планових показників і на кінцеві результати діяльності підприємства. Процес планування в системі управління підприємством вимагає глибокого розуміння процесів, що відбуваються в економіці й політиці та управлінського мистецтва. Тому на всіх етапах планування необхідно застосовувати найбільш досконалі методи, прийоми і технологію наукового обґрунтування планів.

Багагатоплановість і різноманітність методів управління якістю планування вимагає від керівництва структурування потоків інформації, їх адаптацію, вибір дієвих та доцільних методів, які спроможні підвищувати його конкурентоспроможність, коригувати цілі організації та способи їх досягнення. Вибір методів управління якістю планування залежить як від поточної діяльності підприємства, його прибутковості, рівня кваліфікації персоналу, так і, значною мірою, від зацікавленості вищого керівництва у розвитку, вдосконаленні виробничих процесів на основі застосування наукових економічних інструментів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СЄВЄРОДОНЕЦЬКТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

2.1. Загальна характеристика КП «Северодонецьктеплокомуненерго»

Історія комунального підприємства «Сєвєродонецьктеплокомуненерго» почалася з будівництва котельні 71 мікрорайону у 1971 році для теплопостачання 75 мікрорайону міста.

У 1975р. котельню приєднали до підприємства «Ворошиловградтеплокомуненерго», як окрему дільницю. У 1978 році дільниця приєдналась до району № 4 м. Лисичанськ — «ВТКЕ» і у 1980 році стала районом №11. З 01.04.1981р. у зв’язку з переходом в підпорядкування РТКЕ м.Рубіжне, утворився район № 5. У 1982р. побудована і введена в екслуатацію котельня 83 мікрорайону і передана району № 5.

На базі району № 5 у 1990 році, на підставі рішення міської Ради народних депутатів № 8 від 26.06.90г. «Про створення самостійного госпрозрахункового підприємства теплових мереж «Сєвєродонецьктеплокомуненерго», утворилося підприємство теплових мереж «Сєвєродонецьктеплокомуненерго». Власником підприємства була міська Рада народних депутатів.

У 1993 році було створено Комунальне підприємство «Сєвєродонецьктеплокомуненерго». З 1997 року підприємство є єдиним територіально-галузевим комплексом, яке складається з структурних підрозділів. З 1 лютого 2010 року підприємство було передано у концесію ТОВ «Северодонецктепло».

З 13 жовтня 2011р. комунальне підприємство «СТКЕ» повернено у власність Сєвєродонецької міської ради [97].

Підприємство «СТКЕ» являє собою єдиний територіально галузевий комплекс, що складається зі структурних підрозділів і є державним комунальним спеціалізованим підприємством.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства та Статуту.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, статутний фонд, самостійний баланс, два розрахункових рахунки в установах державного та інших банків. Підприємство має круглу печатку із зазначенням свого найменування, та інші реквізити. Підприємство діє на повному господарському розрахунку, самостійності, самоврядування.

Підприємство «СТКЕ» створено з метою централізованого забезпечення житлових організацій, об'єктів міського господарства, інших організацій теплоносієм для опалення та гарячого водопостачання.

Предмет діяльності підприємства:

- забезпечення житлових організацій, установ, об'єктів народного господарства своєю продукцією - теплоносієм для опалення та гарячого водопостачання;

- надання послуг ремонтного, налагоджувального, монтажного, транспортного характеру для підприємств, організацій, кооперативів та громадян;

- проведення торгово-закупівельних операцій для задоволення потреб членів трудового колективу;

- навчання громадян теплоенергетичним спеціальностями для підприємств і організацій;

- впровадження в комунальну енергетику науково-технічних досягнень;

- контроль за економним та раціональним використанням теплової енергії споживачами.

Головне завдання підприємства - задоволення суспільних потреб жителів міста і об'єктів народного господарства в його продукції теплоносієм, виконання завдання за обсягом виконуваних послуг, отримання прибутку, виконання планів економічного і соціального розвитку підприємства.

Асортиментна політика є одним із важливих елементів товарної політики будь-якого підприємства. Світовий досвід свідчить, що конкурентні переваги отримує той, хто більш досвідчений і компетентний в рамках асортиментної політики та успішно застосовує методи її реалізації. Вибір ефективної асортиментної політики є пріоритетним завданням, від рішення якого залежить рівень результативності підприємств. В разі припущення помилок при плануванні асортименту товарів (послуг), виправити негативні наслідки спроможні тільки добре продумані плани збуту та реклами.

Сутність формування та управління асортиментом полягає у тому, щоб товаровиробник вчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи профілю його виробничої діяльності, найбільш повно задовольняли вимоги певних категорій покупців [68, с. 77].

КП «СТКЕ» випускає два види продукції - опалення і гаряче водопостачання населенню та іншим споживачам. Центральна система опалення - водяна, за способом переміщення теплоносія є механічною. За способом прокладки трубопроводів системи опалення діляться на: однотрубні і двотрубні; а за типом нагрівальних приладів - на системи з чавунними і сталевими нагрівальними приладами. Системи гарячого водопостачання діляться на централізовані з приготуванням гарячої води в одному місці і транспортуванням її по трубах до споживачів.

Продукція теплопостачальних підприємств має форму послуг і вимірюється відпусткою споживачам 1 Гкал тепла в одиницю часу (рік, квартал, місяць, і так далі). Виробнича програма це завдання на вироблення теплової енергії, яке встановлюється на планований період, виходячи з чисельності населення, що обслуговується і з урахуванням виробничих можливостей підприємства.

Всі норми палива на вироблення теплоенергії, витрати на власні потреби і втрати в трасах, норми на опалення 1 м. кв. житлової площі та норми споживання гарячої води регулюються "Нормами та вказівками по нормуванню витрат палива та теплової енергії на опалення житлових та громадських споруд, а також на господарсько-побутові потреби в Україні" КТМ 204 України 244-94 Державного Комітету України по житлово-комунальному господарству .

При відпустці теплоенергії для населення та інших споживачів виходять з того, що температура в житлових будинках повинна бути не нижче 18 градусів Цельсія та гаряча вода, яка надходить до споживачів 50-55 градусів. Якщо відбувається порушення даних параметрів, то підприємство робить перерахунок.

Товарний асортимент підприємства повинен мати у своєму складі товари (послуги), які користуються попитом, вдало реалізуються та відповідають технологічним можливостям виробника.

Згідно з аналізом та систематизацією наукових підходів до функціонального наповнення збуту пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються під час збутової діяльності [63, с. 29]:

1) маркетингова, яка об’єднує ринковий аналіз, дистрибуцію та безпосередньо продаж;

2) логістична, яка відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух);

3) організаційно-управлінська, яка забезпечує мотивацію та контроль збутової діяльності, формує організаційний механізм збуту.

Розглянемо логістичну стратегію збуту КП «СТКЕ», а саме канали розподілу теплоносіїв: котельні, теплові пункти та теплові мережі.

На балансі підприємства знаходяться три котельні:

- Котельня 71 м\ р потужністю 33,2Гкал\рік,

- Котельня 83 м\ р потужністю 120Гкал\ рік,

- Міні-котельня «Силікатна» потужністю 12,9Гкал \ рік,

- Вісім центральних теплових пунктів і 64 км (у двотрубному виконанні) теплових мереж.

Котельня призначена для теплопостачання опалювально-вентиляційних установок та систем гарячого водопостачання житлових, громадських і промислових будівель. Котельня призначена для роботи на двох видах палива - природний газ з теплової здатністю 9170 ккал\кг. Теплоносій для зовнішніх споживачів - вода. Температурний режим теплових мереж 150\70 градусів Цельсія. Регулювання - якісне по опалювальної навантаженні. Система теплопостачання - закрита. Надмірний натиск в тепломережі на виході з котельні – 70 м - взимку; 40 м - влітку. Тиск, створюваний насосами - 30 м. Система теплової мережі - двотрубна з одним висновком теплопроводу з котельні. Загальна теплова потужність котельні: при роботі на газі - 80гкал\ч при роботі на мазуті - 70 Гкал\ч. В тому числі: - відпустка тепла на опалення і вентиляцію становить 85%; - відпустка тепла на гаряче водопостачання 15%.

Конкурентоспроможність діяльності підприємства оціночних характеристик діяльності підприємства, яка дозволяє йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш вигідних, порівняно з конкурентами умовах, що сприяє ефективному управлінню, просуванню продукції та збуту її на ринку [53].

Аналіз цін підприємства представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рівень цін виробників теплової енергії

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | КП «Сєвєродонецьк  теплокомуненерго» | | ДП «Сєвєродонецька ТЕЦ» | | Ціна продукції підприємства в % до ціни продукції підприємства конкурента, % | |
|  | 2014 рік | 2015 рік | 2014 рік | 2015 рік | 2014 рік | 2015 рік |
| Теплоенергія,грн./Гкал : |  |  |  |  |  |  |
| - населення | 301,704 | 378,11 | 560,85 | 794,71 | -14,11 | 10,18 |
| - бюджетні установи | 890,076 | 1548,36 | 1183,46 | 1971,13 | -67,04 | -72,7 |
| - інші споживачі | 946,77 | 1548,36 | 1183,46 | 1971,13 | -75,00 | -72,7 |

Аналіз рівня цін місцевих виробників теплової енергії свідчить, що вартість продукції КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго» значно нижче ніж у конкурента. В 2014 році ціна продукції ДП «Сєвєродонецької ТЕЦ» більша ніж у аналізованого підприємства: для населення на 85,9%, для бюджетних установ на 32,96%, для інших споживачів на 25%.

В 2015 році ціна теплової енергії так само більше у конкурента: для населення на 110,2%, для бюджетних установ на 27,3%, для інших споживачів на 27,3%.

З упевненістю можна стверджувати, що кожен мешканець нашого міста при виборі з двох оглянутих підприємств, з урахуванням виробничих можливостей, прагнув би бути споживачем КП «СТКЕ» тому, що послуги розглянутого підприємства набагато якісніше та дешевше, ніж у конкурента.

Найважливішим елементом системи управління є персонал, який одразу може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. На даний час проблема розробки ефективної кадрової політики стала не тільки актуальною, але й вийшла на перший план будь-якого підприємства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Її основною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [89].

З огляду на накопичений досвід, основні напрямки активної кадрової політики повинні включати [65]:

- підготовку та перепідготовку кадрів;

- проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог;

- роботу з резервом кадрів;

- систематичну оцінку кадрів.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної чисельності робітників по категоріям з плановою чисельністю, дані представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорія персоналу | Факт 2013р. | Факт  2014р. | Звітний період | | Відсоток забезпеченості, % | | |
| План | Факт | від плану | від 2013р | від 2014р |
| Керівники | 12 | 14 | 12 | 12 | 100 | 100 | 85,7 |
| Спеціалісти | 25 | 27 | 25 | 24 | 96 | 96 | 88,9 |
| Службовці | 9 | 9 | 9 | 9 | 100 | 100 | 100 |
| Робітники: | 132 | 129 | 122 | 125 | 102 | 94,7 | 96,9 |
| Основні робітники | 82 | 82 | 72 | 76 | 105 | 92,7 | 92,7 |
| Допоміжні робітники | 50 | 47 | 50 | 49 | 98 | 98 | 102,1 |
| Разом: | 178 | 179 | 168 | 170 | 101 | 95,5 | 95 |

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами свідчить, що підприємство в звітному році було ними повністю забезпечене, фактична кількість працівників на 2 особи більше ніж за планом. В порівнянні з 2013 та 2014 роками по більшості категорій працівників спостерігається зменшення чисельності, в цілому по підприємству чисельність зменшилась на 8 осіб та 9 осіб відповідно. Це може пояснюватися скороченням штатного розпису з метою зниження витрат на трудові ресурси за рахунок автоматизації виробничих процесів, що позитивно відіб'ється на собівартості реалізованої продукції. Категорія службовців залишається на не змінному рівні по відношенню до минулих років, збільшення чисельності відбулося лише стосовно допоміжних робітників по відношенню до 2014 року.

Значні зміни у структурі трудових ресурсів в порівнянні звітного періоду з 2013 роком відбулися в зв'язку з проведенням реорганізації. Для аналізу руху робочої сили проводиться розрахунок показників: коефіцієнта обороту по прийому, коефіцієнта обороту по вибуттю, коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт плинності кадрів, результати розрахунків представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз руху робочої сили

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2013 рік | 2014 рік | Звітний  рік | Відхилення 15/13 | | Відхилення 15/14 | |
| Абсо-лютне | Відно-сне | Абсолютне | Відно-сне |
| 1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 178 | 179 | 170 | -8 | -4,5 | -9 | -5 |
| 2.Прийнято на підприємстві на протязі року, осіб | 17 | 10 | 9 | -8 | - 47,1 | -1 | -10 |
| 3. Вибуло з підприємства на протязі року, осіб, в т.ч. у зв’язку з: | 17 | 26 | 12 | -5 | -29,4 | -14 | -53,9 |
| - зміни в організації виробництва і праці | 7 | - | 2 | -5 | -71,4 | 2 | - |
| - плинність кадрів | 10 | 26 | 10 | 0 | - | -16 | -61,5 |
| 4. Коефіцієнт обороту:  - по прийому, % | 9,6 | 5,6 | 5,3 | -4,3 | - | -0,3 | - |
| - по вибуттю, % | 9,6 | 14,5 | 7,1 | -2,5 | - | -7,4 | - |
| 5. Коефіцієнт загаль-ного обороту, % | 19,1 | 20,1 | 12,4 | -6,7 | - | -7,7 | - |

Аналізуючи данні таблиці 2.3. встановлено що всі коефіцієнти зменшились в звітному періоді в порівнянні з 2013 та 2014 роками:

- коефіцієнт обороту по прийому звітного періоду в абсолютному вираженні на 4,3% та 0,3%;

- коефіцієнт обороту по вибуттю на 2,5% та на 7,4%;

- коефіцієнт загального обороту на 6,7% та 7,7% відповідно. Взагалі на підприємстві спостерігається істотна плинність кадрів, а саме у 2015 році кількість прийнятих працівників зменшилась, а кількість вибулих збільшилась, така тенденція спостерігається вже другий рік поспіль.

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві необхідно розглядати в тісному взаємозв’язку з оплатою праці. В процесі аналізу необхідно здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати, виявляти можливості економії коштів за рахунок зростання продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції. При аналізі фонду заробітної плати розраховується абсолютне і відносне відхилення його величини від планової, дані показники наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання фонду оплати праці

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2013 рік | 2014 рік | Звітний рік | | Абсолютне відхилення | | |
| План | Факт | План | 2013р. | 2014р |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 40025 | 39884 | 60000 | 60572 | -572 | 20688 | 20547 |
| Фонд заробітної плати,  тис. грн. | 7784,1 | 7892,3 | 8500 | 8768,4 | 268,4 | 984,3 | 876,1 |
| Валовий прибуток,  тис. грн. | -10892 | -8380 | 0 | 2700 | 2700 | 13592 | 11080 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | -16364 | 10675 | 0 | -184 | -184 | 16181 | -10859 |
| Виручка на 1 гривну заробітної плати, грн./грн. | 5,14 | 5,05 | 7,06 | 6,91 | -0,15 | 1,77 | 1,86 |
| Сума валового прибутку на 1 грн. заробітної плати, грн./грн. | - | - | - | 0,31 | - | - | - |
| Сума чистого прибутку на 1 грн. заробітної плати, грн./грн. | - | 1,35 | - | - | - | - | - |

За даними таблиці 2.4 видно, що в звітному році на підприємстві ефективність використання зарплати в порівнянні з плановим зменшилась. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з плановими на 572 тис. грн., призвело до зменшення виручки на 0,15 грн. на 1 грн. зарплати. Проте спостерігається колосальне збільшення чистого доходу від реалізації продукції по відношенню звітного до 2013 року на 20688 тис. грн. та на 20547 тис. грн. до 2014 року, що призвело до зростання виручки на 1 грн. зарплати на 1,77 та 1,86 відповідно.

Продуктивність теплопостачального виробництва багато в чому залежить від побудови організаційно - виробничої структури комунального підприємства. У відповідності з організаційно - виробничою структурою підприємства будується організаційна структура управління, яка визначає порядок взаємодії підрозділів та управлінських служб.

Функції безпосереднього управління між основними керівними й працівниками підприємства представлені на рис.2.1 та розподіляються наступним чином:

|  |
| --- |
| Директор |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | | |  | | |  | | |  | | |  | | |
| ПЕВ | |  | Бухгал-терія | |  | Комерційний відділ | |  | Головний інженер | |  | Абон. відділ | |  | Інспектор з кадрів | |  | Юрист | |

|  |
| --- |
| Інженери МТС |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПТО |  | Котельня 83 м/р |

|  |
| --- |
| Технолог |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Гл. механік |  | Котельная 71 м/ч |

|  |
| --- |
| Служба механіка |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Начальник району |  | Ремонтна служба |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Служба КВПіА |  | Відділ охоронипраці |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Служба электриків |  | Диспетчерська служба |

|  |
| --- |
| Інженер-хімік |

Рис. 2. 1. Організаційна структура управління КП «СТКЕ»

1. Директор є уповноваженим держави з управління підприємством, відповідальним за підбір кадрів і роботу всього колективу, за здійснення діяльності підприємства. Директор має право укладати господарські договори з іншими підприємствами, представляти інтереси очолюваного ним підприємства, призначати і переміщати кадри, оплачувати і стимулювати бездоганну роботу працівників.

2. Головний інженер є першим заступником директора. Він керує технічної і виробничої роботою. Безпосереднім помічником в його оперативній роботі є начальник виробничо-технічного відділу

3. Начальник виробничо-технічного відділу здійснює виробничу діяльність підприємства, веде контроль за виробничим процесом і веде облік паливно-енергетичних ресурсів, становить і веде облік і прийом робіт за графіками планово-попереджувальних ремонтів (ППР).

4. Головний механік керує механічної службою підприємства: автотранспорт, вантажники, стропальники, забезпечує безперебійну роботу транспорту підприємства. Головному механіку підпорядковуються механічна служба. Вона виробляє ремонти на котельнях і тепломережах.

5. Начальник району здійснює контроль за експлуатацією теплових мереж та внутрішньо будинкових мереж і їх ремонт.

6. Служба КВПіА здійснює контроль за роботою контрольно-вимірювальних приладів, і проводить ремонт цих приладів.

7. Служби електриків - контроль і ремонт електроприладів і веде облік за витрачанням електроенергії.

8. Заступник директора з економічних питань - начальник планово-економічного відділу. Він керує роботою всіх економічних відділів, служб підприємства. Є відповідальним за роботу планово-економічного відділу (ПЕВ), відділу праці і заробітної плати (ВПЗ) і фінансового відділу.

9. Бухгалтерія веде документальний облік виробничо-господарської діяльності підприємства, здійснює розрахунки здійснює контроль за збереженням всіх матеріальних засобів. Система бухгалтерського обліку відображає всю виробничо-господарську діяльність підприємства, йому підпорядковуються інженери МТЗ.

10. Комерційний відділ здійснює реалізацію продукції і всі фінансові розрахунки з замовниками. В обов'язки цього відділу входить отримання кредиту в банках, своєчасне погашення позик, внесків до бюджету, спостереження за договірною дисципліною.

11. Абонентський відділ проводить розрахунок і збір грошей за послуги опалення та гарячого водопостачання з населення. Веде облік пільг споживачів і субсидій, які надаються населенню.

12. Інспектор з кадрів веде прийом і звільнення працівників підприємства, надає відпустки згідно КЗПП. Вивчає причини плинності кадрів, бере участь в розробці заходів щодо її зниження. Здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах організації та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

13. Юрист веде юридичну та претензійну роботу підприємства, контролює правильність оформлення договорів, цінних паперів та інших документів.

14. Ділянка котельні 83 м\р знаходиться за адресою: ш. Будівельників, 29. Очолює цю ділянку начальник котельні, котрий має в підпорядкуванні 4 начальника зміни і 2 майстри. В обов'язки начальника котельні входить контроль за безперебійною роботою даної котельні та безаварійної роботою обладнання. Вони знаходяться в підпорядкуванні у головного інженера.

15. Відділ охорони праці несе відповідальність за безпеку праці на виробництві. Проводить своєчасні інструктажі та навчання робітників.

16. Диспетчерська служба здійснює оперативно-виробниче планування на основі завдання ПЕВ. Контролює і регулює хід виконання виробничого процесу. Знаходиться в підпорядкуванні у головного інженера.

17. Інженер-хімік веде постійний контроль за хімічним процесом на котельних. Знаходиться в підпорядкуванні у головного інженера.

Данні для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в області маркетингу може дати маркетинговий аналіз, основними завданнями якого є:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків збуту й обгрунтування плану реалізації продукції;

- аналіз факторів, що формують еластичність попиту на продукцію, і оцінка ступеню ризику незатребуваної продукції, оцінка конкурентоспроможності продукції та вишукування резерву підвищення її рівня;

- розробка стратегії, методів і коштів формування попиту і стимулювання збуту продукції.

Розподілом і збутом продукції займається комерційний відділ. Основними каналами розподілу продукції є:

- канал нульового рівня (виробник – споживач);

- канал з одним рівнем ( виробник – роздрібний торговець - споживач).

В наслідок того, що КП «СТКЕ» є комунальним підприємством, рівень його рекламної діяльності характеризується майже нульовим рівнем активності.

КП «СТКЕ» практично не використовує інвестиційно-інноваційної проекти, тому що найголовнішим фактором для введення інновацій є інвестиції. Оскільки підприємство є дотаційним, кошти з місцевого бюджету здебільшого витрачаються на найнеобхідніше, а саме заробітну плату та сировину, можливість впровадження інновацій зводиться до мінімуму.

Основними напрямками КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго» для залучення інвестицій є: автоматизація котлоагрегатів, заміна пальників на сучасні, реконструкція котелень, встановлення частотних регуляторів потужності на електродвигуни насосів, заміна насосного парку, ізоляція теплових мереж, заміна трубопроводів на попередньо ізольовані труби, проведення режимно-налагоджувальних робіт на котлоагрегатах підприємства тощо.

2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності КП «СТКЕ»

На сьогоднішній день значущість техніко-економічного аналізу зросла, тому що основні показники, які характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують самостійно. Таким чином, виникає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Інформаційним джерелом для формування даних табл. 2.5 служить звітно-статистична документація підприємства: «Баланс» форма №1, «Звіт про фінансові результати» Форма №2 та «Звіт з праці» КП «СТКЕ» за 2013-2015рр.

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2013-2015 роки дозволяє зробити наступні висновки:

В 2015 році підприємство планувало вийти на рівень беззбитковості діяльності і йому це майже вдалося, фактично план реалізації продукції виконано на 101% при цьому позитивним є те, що собівартість реалізованої продукції менше ніж заплановано та складає 96,5% від планового показника. Внаслідок чого вдалося отримати валовий прибуток від реалізації продукції у розмірі 2700 тис. грн.

Протягом аналізованого періоду обсяг реалізованої продукції значно збільшився відносно звітного року до попередніх, а саме на 51,3% в порівнянні з 2013 роком та на 51,9% відносно 2014 року. Але собівартість реалізованої продукції у 2015 році також збільшилась в порівнянні з попередніми роками на 13,7% стосовно 2013 р. та на 19,9% до 2014р., істотно на її зріст вплинуло подорожчання енергоносіїв.

Витрати на 1 гривню реалізованої продукції в звітному періоді знизилися у порівнянні з 2013 роком на 0,31 грн.(25,6%) та у порівнянні з 2014 роком на 0,25 грн.(24,4%). Витрати на 1 грн. чистого доходу в 2015 році становлять 0,96 грн., тобто на кожну гривню реалізованої продукції припадає лише 4 коп. виручки.

Вартість основних виробничих фондів в 2015 році збільшилася на 15,5% в порівнянні з 2013 р. та лише на 4% в порівнянні з 2014р. в зв'язку з проведенням капітального ремонту і заміни обладнання. Коефіцієнт ефективності використання основних засобів, а саме фондовіддача має досить високі показники як в попередньому так і звітному році.

Данні таблиці свідчать про покращення руху оборотних коштів підприємства, маємо збільшення коефіцієнту оборотності на 0,6 обороту за 2015 рік по відношенню до 2014 року та на 0,7 оборотів по відношення до 2013 року.

Надходження від отримання дотацій в аналізованому періоді мають негативну динаміку - виконання плану лише на 71% та істотне зменшення по відношенню до 2014 року майже на 52%, що в свою чергу негативно позначилося не тільки на отриманому незадовільному фінансовому результаті, а й на збільшенні розміру дебіторської заборгованості підприємства.

Чисельність працівників на протязі досліджуваного періоду скоротилася на 9 осіб - це скорочення відбулося з метою зниження виробничих витрат, 2 з цих осіб вибуло в наслідок заздалегідь запланованої реорганізації.

В 2015 році спостерігається збільшення продуктивності праці на 58% в порівнянні з 2013 та на 60% в порівнянні з 2014 роками. У 2015 році відбулося збільшення ФЗП на 984,3 тис. грн. (12,6%) відносно 2013 року та 876,1 тис. грн. (11%) відносно 2014 року та на 3,2% порівняно з плановими показниками, даний приріст був викликаний збільшенням мінімальної заробітної плати та збільшенням тарифних ставок.

Рентабельність за 2013-2015 роки не розраховується у зв'язку зі збитковістю основної діяльності підприємства. Підприємство КП «СТКЕ» є планово збитковим, тому що держава регулює ціни на послуги тепло- та гарячого водопостачання.

Таблиця 2.5

Аналіз основних техніко-економічних показників

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од.  вим. | Попередні роки | | Звітний рік | | Вик-ня плану % | Абсолютне відхилення | | | Відносне відхилення, % | | |
| 2013 | 2014 | план | факт | 14/13 | 15/13 | 15/14 | 14/13 | 15/13 | 15/14 |
| 1. Обсяг реалізованої продукції | тис. грн. | 40025 | 39884 | 60000 | 60572 | 101 | -141 | 20547 | 20688 | -0,4 | 51,3 | 51,9 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 50917 | 48264 | 60000 | 57872 | 96,5 | -2653 | 6955 | 9608 | -5,2 | 13,7 | 19,9 |
| 3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції. | грн. | 1,27 | 1,21 | 1 | 0,96 | 96 | -0,06 | -0,31 | -0,25 | -4,7 | -24,4 | -20,7 |
| 4. Валовий прибуток від реалізованої продукції | тис. грн. | (10892) | (8380) | 0 | 2700 | - | 2512 | 13592 | 11080 | -23,1 | -124,8 | -132,2 |
| 5. Середньорічна вартість основних фондів | тис. грн. | 27865,5 | 30952,5 | 32000 | 32193 | 100,6 | 3087 | 4327,5 | 1240,5 | 11,1 | 15,5 | 4,0 |
| 6. Фондовіддача | грн./  грн. | 1,44 | 1,29 | 1,88 | 1,88 | 100,3 | -0,1 | 0,4 | 0,6 | -10,3 | 31,0 | 46,0 |
| 7. Середньорічна вартість оборотних коштів | тис.  грн. | 35295,5 | 32484 | 32500 | 33168,5 | 102,1 | -2811,5 | -2127 | 684,5 | -8 | -6,0 | 2,1 |
| 8. Коефіцієнт оборотності | об./рік | 1,13 | 1,23 | 1,85 | 1,83 | 98,9 | 0,1 | 0,7 | 0,6 | 8,8 | 61,0 | 48,7 |
| 9. Надходження від отримання дотацій | тис.  грн. | 6770 | 36658 | 25000 | 17747 | 71 | 29888 | 10977 | -18911 | 441,5 | 162,1 | -51,6 |
| 10. Чисельність промислово-виробничого персоналу | осіб | 178 | 179 | 168 | 170 | 101,2 | 1 | -8 | -9 | 0,6 | -4,5 | -5,0 |
| 11. Продуктивність праці | тис. грн./ осіб | 224,9 | 222,8 | 357,1 | 356,3 | 99,8 | -2,1 | 131,4 | 133,5 | -0,9 | 58,4 | 59,9 |
| 12. Фонд оплати праці | тис. грн. | 7784,1 | 7892,3 | 8500 | 8768,4 | 103,2 | 108,2 | 984,3 | 876,1 | 1,4 | 12,6 | 11 |
| 13. Середньомісячна зар- плата одного працівника | грн. | 3644,24 | 3674,26 | 4216,27 | 4298,24 | 101,9 | 30,02 | 654 | 623,98 | 0,8 | 17,9 | 17,0 |

Будь-яке підприємство незалежно від форми власності і виду діяльності повинне аналізувати рух своїх основних виробничих фондів, їх склад і стан, ефективність використання. Дана інформація дозволяє підприємству виявити шляхи і резерви підвищення ефективності використання основних фондів, а, крім того, вчасно виявити і скорегувати негативні відхилення, які надалі можуть спричинити серйозні наслідки для успішної діяльності підприємства. Основні фонди займають найбільшу питому вагу в загальній сумі основного капіталу підприємства. Від їх кількості, вартості, якісного стану, ефективності використання багато в чому залежать кінцеві результати діяльності підприємства. Данні о групах основних фондів КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго», їх структура на початок і кінець 2014 року приведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад, динаміка і структура основних фондів за попередній рік

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид (групи) основних фондів | Наявність на початок року | | Надійшло протягом року | | Вибуло протягом року | | Наявність на кінець року | | Від-хи-лен-ня тис. грн. |
| тис. грн. | % у загальн варт-ті | тис. грн. | % у загальн. варт-ті | тис. грн. | % у загальн варт-ті | тис. грн. | % у загальн варт-ті |
| Будівлі, споруди та передавальні пристрої | 22745 | 76,24 | 2033 | 87,63 | - | - | 24778 | 77,26 | 2033 |
| Машини та обладнання | 5711 | 19,1 | 105 | 4,53 | 24 | 30,38 | 5792 | 18,1 | 81 |
| Транспортні засоби | 486 | 1,63 | - | - | - | - | 486 | 1,52 | 0 |
| Інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 349 | 1,17 | 49 | 2,11 | 7 | 8,86 | 391 | 1,22 | 42 |
| Інші основні засоби | 70 | 0,23 | 9 | 0,4 | - | 0,00 | 79 | 0,25 | 9 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 471 | 1,58 | 124 | 5,34 | 48 | 60,76 | 547 | 1,71 | 76 |
| Разом | 29832 | 100 | 2320 | 100 | 79 | 100 | 32073 | 100 | 2241 |
| у. т.ч. активна частина | 5711 | 19,1 | 105 | 4,53 | 24 | 30,38 | 5792 | 18,1 | 81 |

Як видно з таблиці 2.6, загальна первісна вартість основних фондів на кінець 2014 року збільшилася на 2241 тис. грн. і склала 32073 тис. грн. Це є позитивним фактом і говорить про те, що підприємство вкладає засоби в розвиток своєї виробничої бази. У 2014 році на підприємство надійшло 2320 тис. грн. основних засобів, вибуло – 79 тис. грн. Аналіз структури основних фондів в досліджуваному періоді дозволяє зробити висновок, що на кінець звітного періоду активна частини основних виробничих фондів в загальній вартості зменшилася на 1% у загальній вартості, але збільшилась у вартісному виразі на 81 тис.грн. і стала складати 18,1 % (5792 тис. грн.).

Данні по групах основних фондів КП «СТКЕ», їх структура на початок і кінець 2015 року приведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Склад, динаміка і структура основних фондів за звітний рік

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид (групи) основних фондів | Наявність на початок року | | Надійшло протягом року | | Вибуло протягом року | | Наявність на кінець року | | Відхи-лення тис. грн. |
| тис. грн. | % у загальн варт-ті | тис. грн. | % у загальн. варт-ті | тис. грн. | % у загальн варт-ті | тис. грн. | % у загальн варт-ті |
| Будівлі, споруди та передавальні пристрої | 24778 | 77,26 | 301 | 72,18 | - | - | 25079 | 77,61 | 301 |
| Машини та обладнання | 5792 | 18,1 | 39 | 9,35 | 74 | 41,81 | 5757 | 17,82 | -35 |
| Транспортні засоби | 486 | 1,52 | - | - | - | - | 486 | 1,5 | 0 |
| Інструменти, прилади, інвентар (меблі) | 391 | 1,22 | 26 | 6,24 | 5 | 2,82 | 412 | 1,28 | 21 |
| Інші основні засоби | 79 | 0,25 | 7 | 1,68 | 10 | 5,65 | 76 | 0,23 | -3 |
| Малоцінні необоротні матеріальні активи | 547 | 1,71 | 44 | 10,55 | 88 | 49,72 | 503 | 1,56 | -44 |
| Разом | 32073 | 100 | 417 | 100 | 177 | 100 | 32313 | 100 | 240 |
| у. т.ч. активна частина | 5792 | 18,1 | 39 | 9,35 | 74 | 41,81 | 5757 | 17,82 | -35 |

З даних таблиці 5.2 видно, що вартість основних фондів на кінець звітного року складає 32313 тис. грн., що лише на 240 тис. грн. (або на 0,75%) більше їх вартості на початок. Надійшло на підприємство 417 тис. грн. основних засобів, вибуло – 177 тис. грн. Найбільша питома вага в структурі основних фондів припадає на «Будівлі, споруди та передавальні пристрої» - 77,61% на кінець періоду. На аналізованому підприємстві спостерігається незначне зменшення активної частини основних фондів на 35 тис. грн. в звітному періоді. В цілому можна відзначити, що на підприємстві протягом розглянутого періоду спостерігається позитивна динаміка складу основних фондів за рахунок їх хоча й невеликого, але зростання. Така динаміка позитивно характеризує спрямованість на зміцнення матеріально – технічної бази виробництва. Узагальнені данні показників технічного стану основних засобів підприємства приведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз технічного стану основних фондів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнти | Попередній рік | | Звітний рік | | Відхилення |
| розрахунок |  | розрахунок |  |
| Коефіцієнт придатності |  | 0,496 |  | 0,483 | -0,013 |
| Коефіцієнт зносу |  | 0,504 |  | 0,517 | -0,013 |
| Коефіцієнт оновлення |  | 0,072 |  | 0,013 | -0,059 |
| Коефіцієнт вибуття |  | 0,003 |  | 0,006 | 0,003 |
| Коефіцієнт приросту |  | 0,075 |  | 0,007 | -0,068 |

Розглянувши отримані результати видно, що на підприємстві частка оновлених основних засобів, які надійшли протягом 2014-2015 років становить 7,2% та 1,3%, що свідчить про зменшення оновлення основних фондів. Коефіцієнт приросту в звітному періоді зменшився на 6,8%, що характеризує збільшення інтенсивності вибуття фондів зі сфери виробництва.

За даними Балансу й Звіту про фінансові результати, використовуючи метод «читання звітності», вертикальний, горизонтальний, трендовий методи аналізу, метод фінансових коефіцієнтів виявлені причинно-наслідковий зв'язок зміни окремих статей звітності; наявні проблеми фінансового стану КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго».

У таблицях 2.9, 2.10, 2.11 наведено аналіз Балансу та Звіту про фінансові результати. За цими даними проведемо оцінку фінансового стану підприємства.

Читання звітності дає такі висновки:

Аналізуючи баланс та звіт про фінансові результати підприємства можна помітити покращення фінансового стану підприємства на кінець 2015 року по відношенню до 2013 року та його погіршення по відношенню до 2014 року. Чистий фінансовий результат підприємства у 2015 році – збиток у розмірі 184 тис. грн., цей показник краще ніж показник 2013 року, коли підприємство мало збиток 16364 тис.грн., але в порівнянні з 2014 роком сталося зменшення прибутку на 98,3%. Негативна динаміка щодо отриманного фінансового результату на кінець 2015 року відносно 2014 року здебільшого спостерігається за рахунок зменшення розміру надходженнь від отримання субсидій, дотацій, розмір їх надходжень у 2014 році – 36 658 тис. грн., у 2015 лише 17 747 тис.грн., що менше на 51,6%.

Підприємство зменшило розмір виробничих запасів по відношенню до кінця 2014 року на 1,5% та збільшило до початку 2014 року на 20%. Короткостроковий кредит у банку має однакову частку – 3007 тис.грн. в усіх аналізуємих періодах, що негативно вплипає на кредиторську заборгованість та фінансовий стан підприємства в цілому.

За результатами горизонтального, вертикального та трендового аналізу можна зробити такі висновки:

Як видно з балансу незавершені капітальні інвестиції 1,2%; 1,3%; 1,5% на протязі всього аналізованого періоду тримаються на досить низькому рівні. Здебільшого вони фінансуються за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Спостерігається збільшення додаткового капіталу з 5513 тис.грн. до 7147 тис.грн.

У складі оборотних активів найбільшу питому вагу займає – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - на кінець 2015 року її розмір збільшився стосовно попередніх років та становить більш ніж 50%, що сприяє зниженню ліквідності підприємства.

Висока питома вага дебіторської заборгованості покупців не перевищує питому вагу кредиторської заборгованості постачальникам (≈52% й ≈63% відповідно). Це свідчить про неефективну дебітну-кредитну політику: підприємство має велику заборгованість перед постачальниками та велику частину своїх послуг з опалення надає з відстрочкою платежу. Підприємству слід розглянути можливості застосування більш жорстких кредитних умов, якщо це дозволяє ситуація на ринку продукції, після чого воно буде здатне зменшити свою кредиторську заборгованість.

Адміністративні витрати на кінець аналізованого періоду по відношенню до попереднього зросли на 3%, витрати на збут на 30%. Спостерігаються значні коливання питомої ваги «Інші операційні витрати», а саме 2,5% - початок 14р.; 18,9% - кінець 2014р. ; 2,2% - кінець 2015р.

У 2015 році був отриманий прибуток від операційної діяльності в розмірі 808 тис. грн., у той час як у 2013 р. збиток від даного виду діяльності склав 16 031 тис. грн., але у 2014 році – прибуток 11 075 тис.грн., але розмір питомої ваги операційного прибутку у виручці від реалізації складає лише 1,3%.

У зв'язку з перевищенням витрат над доходами у 2015 році, фінансовий результат до оподаткування склав 717 тис. грн., після сплати податку на прибуток чистим фінансовим результатом підприємства є збиток у розмірі 184 тис.грн.

Таблиця 2.9

Аналіз активу Балансу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статті Балансу | Сума, тис. грн. | | | Вертикальний аналіз, % | | | Горизонтальний аналіз початок 14-кінець14 | | Горизонтальний аналіз кінець14-кінець15 | | Тренд-й  аналіз кін14-поч14, % | Тренд-й  аналіз кін15-поч14, % |
| На початок 2014р. | На кінець 2014р. | На кінець 2015р. | На початок 2014р. | На кінець 2014р. | На кінець 2015р | абс. відхіл.,  тис.грн. | віднос. відхіл., % | абс. відхіл.,  тис.грн. | віднос. відхіл., % |
| I. Необоротні активи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематеріальні активи: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| залишкова вартість | 58 | 46 | 29 | 0,1 | 0,1 | 0,06 | -12 | -20,7 | -17 | -36,9 | 79,3 | 63,04 |
| первинна вартість | 104 | 108 | 108 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 4 | 3,9 | 0 | 0 | 103,9 | 100 |
| знос | 46 | 62 | 79 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 16 | 34,8 | 17 | 27,4 | 134,8 | 127,4 |
| Незавершене будівництво | 581 | 598 | 771 | 1,2 | 1,3 | 1,5 | 17 | 2,9 | 173 | 28,9 | 102,9 | 128,9 |
| Основні засоби: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| залишкова вартість | 14 801 | 15 505 | 14 200 | 29,5 | 33,4 | 27,8 | 704 | 4,8 | -1 305 | -8,4 | 104,8 | 91,6 |
| первинна вартість | 29 832 | 32 073 | 32 313 | 59,5 | 69,05 | 63,3 | 2241 | 7,5 | 240 | 0,8 | 107,5 | 100,8 |
| знос | 15 031 | 16 568 | 18 113 | 30 | 35,7 | 35,5 | 1537 | 10,2 | 1545 | 9,3 | 110,2 | 109,3 |
| Усього за розділом I | 15 440 | 16 149 | 15 000 | 30,8 | 34,8 | 29,4 | 709 | 4,6 | -1149 | -7,1 | 104,6 | 92,9 |
| II. Оборотні активи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запаси: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| виробничі запаси | 1 891 | 2 263 | 2 229 | 3,8 | 4,9 | 4,4 | 372 | 19,7 | -34 | -1,5 | 119,7 | 98,5 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 22 943 | 18 875 | 26 405 | 45,8 | 40,6 | 51,7 | -4068 | -17,7 | 7 530 | 39,9 | 82,3 | 139,9 |
| Дебіторська заборгованість по розрахунках: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| з бюджетом | 224 | 3 001 | 0 | 0,5 | 6,5 | 0 | 2 777 | 1239,7 | -3 001 | -100 | 1 339,7 | 0 |
| за виданими авансами | 627 | 728 | 740 | 1,3 | 1,6 | 1,5 | 101 | 16,1 | 12 | 1,6 | 116,1 | 101,7 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 825 | 825 | 748 | 1,7 | 1,8 | 1,5 | 0 | 0 | -77 | -9,3 | 100 | 90,7 |
| Гроші та їх еквіваленти | 189 | 44 | 174 | 0,4 | 0,1 | 0,3 | -145 | -76,7 | 130 | 295,5 | 23,3 | 395,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 111 | 180 | 513 | 0,2 | 0,4 | 1,01 | 69 | 62,2 | 333 | 185 | 162,2 | 285 |
| Інші оборотні активи | 7 855 | 4 387 | 5 225 | 15,7 | 9,4 | 10,2 | -3 468 | -44,2 | 838 | 19,1 | 55,9 | 119,1 |
| Усього за розділом II | 34 665 | 30 303 | 36 034 | 69,2 | 65,2 | 70,6 | -4 362 | -12,6 | 5 731 | 18,9 | 87,4 | 118,9 |
| Баланс | 50 105 | 46 452 | 51 034 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | -3 653 | -7,3 | 4 582 | 9,9 | 92,7 | 109,9 |

Таблиця 2.10

Аналіз пасиву Балансу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статті Балансу | Сума, тис.грн | | | Вертикальний аналіз, % | | | Горизонтальний аналіз початок 14-кінець14 | | Горизонтальний аналіз кінець14-кінець15 | | Тренд-й аналіз кін14-поч14, % | Тренд-ий аналіз кін15-поч14, % |
| На початок 2014р. | На кінець 2014р. | На кінець 2015р. | На початок 2014р | На кінець 2014р. | На кінець 2015р. | абс. відхіл., тис.грн. | віднос. відхіл., % | абс. відхіл., тис.грн. | віднос. відхіл., % |
| I. Власний капітал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Зареєстрований(пайовий) капітал | 7 167 | 7 167 | 7 167 | 14,3 | 15,4 | 14,1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Додатковій капітал | 5 513 | 7 318 | 7 147 | 11 | 15,8 | 14 | 1 805 | 32,7 | -171 | -2,3 | 132,7 | 97,7 |
| Непокритий збиток | -24 907 | -15 203 | -15 387 | -49,7 | -32,7 | -30,3 | 9 704 | -39,0 | -184 | 1,2 | 61,0 | 101,2 |
| Усього за розділом I | -12 227 | -718 | -1 073 | -24,4 | -1,5 | -2,1 | 11 509 | -94,1 | -355 | 49,4 | 5,9 | 149,4 |
| II.Довгострокові зобов’язання і забезпечення |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Довгострокові забезпечення | - | - | 200 | - | - | 0,4 | - | - | 200 | - | - | - |
| Усього за розділом II | - | - | 200 | - | - | 0,4 | - | - | 200 | - | - | - |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Короткострокові кредити банків | 3 007 | 3 007 | 3 007 | 6 | 6,5 | 5,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 100 | 100 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  |
| товари, роботи, послуги | 44 390 | 28 680 | 32 138 | 88,6 | 61,7 | 63,2 | -15 710 | -35,4 | 3 458 | 12,1 | 64,6 | 112,1 |
| розрахунками з бюджетом | 773 | 624 | 1 404 | 1,5 | 1,3 | 2,8 | -149 |  | 780 | 125 |  | 225 |
| розрахунками зі страхування | 428 | 815 | 756 | 0,9 | 1,8 | 1,5 | 387 | 90,4 | -59 | -7,2 | 190,4 | 92,8 |
| розрахунками з оплати праці | 568 | 490 | 730 | 1,1 | 1,1 | 1,4 | -78 | -13,7 | 240 | 49 | 86,3 | 149 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 6 | - | - | 0,01 | - | - | - 6 | -100 | - | - | - | - |
| Доходи майбутніх періодів | 2 956 | 2 734 | 2 513 | 5,9 | 5,9 | 4,9 | -222 | -7,5 | -221 | -8,1 | 92,5 | 91,9 |
| Інші поточні зобов'язання | 10 204 | 10 820 | 11 359 | 20,4 | 23,3 | 22,3 | 616 | 6 | 539 | 5,0 | 106 | 105 |
| Усього за розділом III | 62 332 | 47 170 | 51 907 | 124,4 | 101,5 | 101,7 | -15 162 | -24,3 | 4 737 | 10 | 75,7 | 110 |
| Баланс | 50 105 | 46 452 | 51 034 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | -3 653 | -7,3 | 4 582 | 9,9 | 92,7 | 109,9 |

Таблиця 2.11

Аналіз Звіту про фінансові результати

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаття | Сума,тис.грн. | | | Вертикальний аналіз, % | | | Горизонтальний аналіз початок 14-кінець14 | | Горизонтальний аналіз кінець14-кінець15 | | Тренд-й аналіз кін14-поч14, % | Тренд-й аналіз кін15-поч14, % |
| На початок 2014р. | На кінець 2014р. | На кінець 2015р. | На очаток 2014р. | На кінець 2014р. | На кінець 2015р. | абс. відхіл., тис.грн. | віднос. відхіл., % | абс. відхіл., тис.грн. | віднос. відхіл., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 40 025 | 39 884 | 60 572 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | (141) | (0,35) | 20 688 | 51,9 | 99,65 | 151,9 |
| Собівартість реалізованої продукції | (50 917) | (48 264) | (57 872) | (127,2) | (121,01) | (95,54) | 2 653 | (5,2) | (9 608) | 19,9 | 94,8 | 119,9 |
| Валовий: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прибуток |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| збиток | (10 892) | (8 380) | 2 700 | ( 27,2) | (21,01) | (4,5) | 2 512 | (23,1) | 11 080 | (132,2) | 76,9 | (32,2) |
| Інші операційні доходи | 1 202 | 32 001 | 4 902 | 3 | 80,2 | 8,1 | 30 799 | 2562,3 | (27 099) | (84,7) | 2662,3 | 15,3 |
| Адміністративні витрати | (4 056) | (3786) | (3 887) | (10,1) | (9,5) | ( 6,4) | 270 | (6,7) | (101) | 2,7 | 93,3 | 102,7 |
| Витрати на збут | (1 302) | (1 224) | (1 597) | (3,3) | (3,1) | (2,6) | 78 | ( 6) | (373) | 30,5 | 94,01 | 130,5 |
| Інші операційні витрати | (983) | (7 536) | (1 310) | (2,5) | (18,9) | (2,2) | (6 553) | 666,6 | 6 226 | (82,6) | 766,6 | 17,4 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прибуток |  | 11 075 | 808 | - | 27,8 | 1,33 | 27106 | - | (10 267) | (92,7) | - | 7,3 |
| збиток | (16 031) |  |  | ( 40,05) | - | - | - | - | - | - | 0 | - |
| Інші доходи | 400 | 427 | 511 | 1 | 1,07 | 0,8 | 27 | 6,75 | 84 | 19,7 | 106,8 | 119,7 |
| Фінансові витрати | (600) | (600) | (601) | (1,5) | (1,5) | (1) | - | - | (1) | 0,2 | 100 | 100,2 |
| Інші витрати | (28) | (5) | (1) | (0,07) | (0,01) | 0 | ( 23) | (82,1) | 4 | (80) | 17,9 | 20 |
| Фінансовий результат до оподатковування: |  |  |  | - |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прибуток |  | 10 897 | 717 | 27,3 | 1,2 | 10 897 | - | (10 180) | (93,4) | - | 7 |
| збиток | (16 259) |  |  | (40,6) | - |  | 16 259 | (100) | - | - | 0 | - |
| Витрати(дохід) з податку на прибуток | (105) | (222) | (901) | (0,26) | (0,6) | (1,5) | 117 | 111,4 | (679) | 305,9 | 211,4 | 406 |
| Чистий фінансовий результат: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| прибуток |  | 10 675 |  | - | 26,8 | - | 27039 | - | - | - | - | 0 |
| збиток | (16 364) |  | (184) | (40,9) | - | (0,3) | - | - | (10859) | - | 0 | - |

Для проведення більш глибокого аналізу скористаємося фінансовими коефіцієнтами, розрахунок яких проводиться на основі даних Балансу і Звіту про фінансові результати (табл. 2.12, 2.13).

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки:

Підприємство не є ліквідним та платоспроможним. Величина коефіцієнту загальної ліквідності свідчить, що у підприємства не досить обігових активів, що можуть бути використані для погашення його короткострокових зобов'язань. При розгляді коефіцієнтів у динаміці видно, що їхні значення на кінець року збільшилися, але вони все одно не значні. Власні обігові кошти мають дуже скрутне становище, а саме на початок 2014 – (27 667 тис.грн.), на кінець 2014 – (16 867 тис.грн.), на кінець 2015 р. – (15 873 тис.грн.). Відповідно коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів та коефіцієнт маневреності власного капіталу не розраховуються. Необхідно відмітити відсутність у підприємства ВОК. Підприємство є фінансово не стійким.

Показники структури капіталу характеризують відносну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів, але цього не спостерігається в нашому випадку, про що свідчать від’ємні значення коефіцієнтів автономії, який на кінець 2015 року складає - (0,021). Завелика доля залучених коштів може пояснюватися великим відсотком дебіторської заборгованості, внаслідок чого підприємство застосовує короткострокові кредити.

Рентабельність власного капіталу не розраховується, тому що в аналізуємих періодах (окрім 2015р.) ми маємо від' ємне значення суми власного капіталу. Рентабельність активів за 2014 рік становить 22,1%; рентабельність реалізації (продажу) - 26,8%. Рентабельність витрат за 2015 рік складає 4,7%. Перелічені показники за 2013-2015 роки не розраховується тому, що у аналізуємих періодах ми маємо від'ємне значення прибутку від операційної діяльності або валового прибутку підприємства. Операційна діяльність підприємства у 2014 р. була рентабельною і становила 18,21% на кінець 2014р., але на кінець 2015 року стан її значно погіршився та становить лише 1,25%.

Достатня частина активів приймає участь в обігу - коефіцієнт оборотності активів у 2015 році має має значення більше 1 та становить 1,24 обороти на рік, а також не погану динаміку (у 2013 р. він складав 0,78 та у 2014р. - 0,83 оборота на рік). Але якщо враховувати те, що у 2014р. кожна гривня ресурсів підприємства приносила 22,1 грн. прибутку до оподаткування, а в звітному році рентабельність активів не розраховується, даний факт є дуже негативним симптомом діяльності підприємства.

Результати аналізу оборотності поточних активів свідчать, що період оборотності запасів високий. Тобто значна кількість коштів надовго не затримується в цій статті активів, цей показник значно покращився в порівнянні з попередніми періодами на кінець 2015 – 15 днів, на кінець 2014 – 16 днів, на початок 2014р. – 35 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, що у аналізованому періоді замовники послуг, робіт погашали свої зобов’язання у продовж 137 днів. Тому тривалість операційного циклу, яка дорівнює 151 день, говорить про те, що для виробництва, надання послуг і отримання грошей від покупців підприємству потрібно приблизно 5 місяців, що менше ніж на початок 2014р. – 231 дні та на кінець 2014р. – 207 днів. Від'ємне значення тривалості фінансового циклу означає наявність тимчасово вільних грошових коштів - 33 дні на кінець 2015р.

В структурі пасиву балансу підприємства присутні кредитні ресурси (короткострокові кредити банків), тобто підприємство працює на власних і позикових засобах. Підприємство протягом аналізованих періодів займалося операційною діяльністю, тобто зосередилось на реалізації своєї продукції.

У 2015 р. підприємство має від’ємний фінансовий результат – збиток у розмірі 184 тис.грн., переважно в наслідок недоодержання запланованої суми надходжень від отримання субсидій, дотацій у розмірі 7253 тис.грн.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансових коефіцієнтів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | поч. 2014р. | | кін. 2014р. | | кін. 2015р. | |
| розрахунок | резу-льтат | розрахунок | резу-льтат | розрахунок | резу-льтат |
| Показники ліквідності та платоспроможності | | | | | | |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності | 34665/62332 | 0,56 | 30303/47170 | 0,64 | 36034/51907 | 0,69 |
| 2. Коефіцієнт термінової ліквідності | (34665-1891)/62332 | 0,53 | (30303-2263)/47170 | 0,59 | (36034-2229)/51907 | 0,65 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 189/62332 | 0,003 | 44/47170 | 0,001 | 174/51907 | 0,003 |
| 4. Власні обігові кошти, тис. грн. | 34665-62332 | -27667 | 30303-47170 | -16867 | 36034-51907 | -15873 |
| 5. Нормальні джерела формування запасів, тис. грн. | (27667)+3007+44390 | 19730 | (16867)+3007+28680 | 14820 | (15873)+3007+32138 | 19272 |
| 6. Коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами формування | 19730/1891 | 10,43 | 14820/2263 | 6,55 | 19272/2229 | 8,65 |
| Показник | поч. 2014р. | | кін. 2014р. | | кін. 2015р | |
| розрахунок | резу-льтат | розрахунок | резу-льтат | розрахунок | резу-льтат |
| Показники структури капіталу | | | | | | |
| 1. Коефіцієнт автономії | (12227)/50105 | -0,24 | (718)/46452 | -0,015 | (1073)/51034 | -0,021 |
| 2. Коефіцієнт залучених коштів | 62332/50105 | 1,24 | 47170/46452 | 1,015 | 51907/51034 | 1,017 |
| 3. Коефіцієнт структури залучених коштів | 3007/62332 | 0,048 | 3007/47170 | 0,064 | 3007/51907 | 0,058 |
| Показник | поч. 2014р. | | кін. 2014р. | | кін. 2015р.  кін. 2014р | |
| розрахунок | резул-т | розрахунок | резул-т | розрахунок | резул-т |
| Результати розрахунку показників рентабельності , % | | | | |  | |
| 1. Рентабельність активів | - | - | 2х10675/(50105+46452)х100 | 22,1 | - | - |
| 2. Рентабельність реалізації(продажу) | - | - | 10675/39884х100 | 26,8 | - | - |
| 3. Рентабельність витрат | - | - | - | - | 2700/57872х100 | 4,67 |
| 4. Рентабельність операційної діяльності | - | - | 11075/(48264+5010+7536)х100 | 18,21 | 808/(57872+5484+1310)х100 | 1,25 |

Таблиця 2.13

Результати розрахунку показників ділової активності

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2013р. | | 2014р. | | 2015р. | |
| розрахунок | результат | розрахунок | результат | розрахунок | результат |
| 1. Коефіцієнт оборотності активів | 40025/51053,5 | 0,78 | 39884/48278,5 | 0,83 | 60572/48743 | 1,24 |
| 2. Період оборотності активів, дні | 365/0,78 | 468 | 365/0,83 | 440 | 365/1,24 | 294,3 |
| 3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу | - | - | - | - | - | - |
| 4. Період оборотності власного капіталу, дні | - | - | - | - | - | - |
| 5. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів | 50917/4868 | 10,5 | 48264/2077 | 23,24 | 57872/2246 | 25,77 |
| 6. Період оборотності запасів, дні | 365/10,5 | 35 | 365/23,24 | 16 | 365/25,77 | 15 |
| 7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості покупців, замовників | 40025/21525 | 1,86 | 39884/20909 | 1,91 | 60572/22640 | 2,68 |
| 8. Період оборотності дебіторської заборгованості покупців, замовників, дні | 365/1,86 | 197 | 365/1,91 | 191 | 365/2,68 | 137 |
| 9. Тривалість операційного циклу, дні | 34,89+196,24 | 231 | 15,71+191,1 | 207 | 14,16+136,2 | 151 |
| 10. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості постачальникам, підрядникам | 40025/38920,5 | 1,03 | 39884/36535 | 1,09 | 60572/30409 | 1,99 |
| 11. Період оборотності кредиторської заборгованості, дні | 365/1,03 | 355 | 365/1,09 | 335 | 365/1,99 | 184 |
| 12. Тривалість фінансового циклу, дні | 231-355 | (124) | 207-335 | (128) | 151-184 | (33) |

2.3. Оцінка системи планування підприємства

В даний час процес вдосконалення планово-економічної роботи підприємства набуває найбільшої значущості та повинен проводитися по декількох взаємозалежних напрямках:

1. Впровадження на всіх рівнях керівництва більш досконалих планових показників, диференційованих з урахуванням специфіки галузі та найбільш повно відзеркалюючих і стимулюючих підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці, якості продукції, економії робочого часу, матеріальних і паливно-економічних ресурсів;

2. використання прогресивних техніко-економічних норм і нормативів;

3. підвищення дієвості економічних важелів і стимулів;

4. приведення у відповідність інтересів кожного працівника з інтересами підприємства і суспільства в цілому.

Механізм планування, що застосовується на підприємствах централізованого теплопостачання в Україні наступний [100].

Спочатку підприємство повинно провести оцінку попередніх результатів та аналіз виробничо-господарської діяльності за попередні роки, що передбачає досить ґрунтовне дослідження техніко-технологічних параметрів виробництва, комерційних договорів з постачальниками та споживачами, ціноутворення та платежів як на власному підприємстві, так і контрагентів.

Другим етапом є визначення потреб в ресурсах для виконання послуг у натуральному виразі, що передбачає прогнозування обсягів виробництва теплової енергії, матеріальних ресурсів на її виробіток, чисельність працівників підприємства.

Третій етап є самим величезним та трудомістким за обсягом виконуваних робіт, бо на ньому відбувається розрахунок індивідуальних складових витрат у грошовому виразі, тобто визначаються всі види витрат, що є та можуть бути на підприємстві, ті витрати, які можна спрогнозувати, плануються враховуючи норми та нормативи, визначені нормативно-правовими актами України в цій сфері.

На наступному етапі визначаються безпосередньо витрати на одиницю послуги та формується відповідно собівартість 1 Гкал, виробленої та поставленої теплової енергії для централізованого опалення, та 1м3, виробленої та поставленої теплової енергії для централізованого гарячого водопостачання, а також собівартість інших послуг, що надає підприємство, та формується загальна собівартість послуг.

Останнім етапом є формування тарифів для груп споживачів, що передбачає розподілення витрат на умовно-постійну та умовно-змінну частини та формування відповідно тарифу за право користування системами централізованого теплопостачання та за безпосередньо спожиту теплову енергію за групами споживачів.

Із контексту досліджуваних законодавчих актів, можна зробити висновок, що основним методом, який застосовується при плануванні собівартості та тарифу підприємства централізованого теплопостачання, є нормативний метод. Проте в діяльності підприємств централізованого теплопостачання, зокрема при розробці норм та нормативів власноруч, може використовуватися ціла низка різноманітних методів. Слід зауважити, що норми і нормативи, самостійно розробленні підприємством, повинні затверджуватися відповідними державними органами влади в міру їх компетенції та тільки після здійснення певної перевірки. Застосування тих чи інших методів при плануванні не повинно йти всупереч нормам та нормативам, законодавчо встановленим.

Економічно-правовий аспект планування проявляється в визначенні виду та розміру витрат, прибутку та інвестиційної складової.

Процес формування системи планування підприємства КП «СТКЕ» здебільшого регламентований нормативно-правовими актами різноманітних органів державної та місцевої влади, контролюючих органів та знаходиться під їх безпосереднім управлінням. Так, на формування системи планування на підприємстві, перш за все, впливають закони України, постанови Кабінету міністрів, накази та розпорядження Держкомітету з питань комунального господарства та житлової політики, тобто нормативно-правові акти за видавниками.

Оскільки одним із основних узагальнюючих показників на підприємстві є тарифи на послуги опалення та гарячого водопостачання, то й саме механізму й процедурі планування цих показників відводиться суттєва роль у всій плановій роботі підприємства, а їх розмір встановлюється рішенням Сєвєродонецької міської ради.

Однак, перед затвердженням тарифів на послуги опалення та гарячого водопостачання депутатами міської ради, ці планові величини проходять експертизи та перевірки у наглядових органах держави – Комісії по цінам і тарифам та Антимонопольному комітеті, що оформлюється відповідними актами щодо правомірності розміру тарифів.

Виходячи з того, що підприємство КП «СТКЕ» є містоутворювальним та займається виробництвом та постачанням стратегічних для міста послуг – опалення та гарячої води – його діяльність, а також розвиток підлягає управлінню та контролю з боку виконавчих, регіональних органів влади – Сєвєродонецької міської ради та Сєвєродонецької обласної державної адміністрації у вигляді відповідних програм, проектів та інших документів, в яких зазначаються шляхи такого розвитку, джерела інвестицій на його здійснення. Такі документи виступають в ролі стратегічних орієнтирів для досліджуваного нами підприємства, на основі яких формується стратегічний план з розвитку підприємства та його реконструкції.

В своїй діяльності підприємство керується соціальним аспектом, тобто послуги, які воно надає є життєво необхідними для їх споживачів незалежно від своєчасності та повноти їх сплати, особливо в зимовий період. Призупинення роботи даного підприємства може призвести к тяжким наслідкам соціального, економічного, політичного та екологічного характеру. Тому деякі ремонтні роботи з реконструкції котлів, передаточних пристроїв та теплових мереж повинні відбуватися незалежно від того чи є кошти у підприємства на їх здійснення чи нема. Зважаючи на таку вагому роль КП «СТКЕ» регіональні органи законодавчої влади здійснюють їх фінансування на такі заходи у формі субсидій. Ще одним аспектом соціального характеру є те, що інвестиційну складову у тарифах на послуги опалення та гарячого водопостачання для населення сплачують підприємству за рахунок тих же самих субсидій місцевого та обласного бюджетів, тобто населення оплачує тільки собівартість виробництва та постачання цих послуг. Таким чином, при плануванні на підприємстві чималого значення мають розміри субсидій, які визначаються відповідними рішеннями сесій Сєвєродонецької міської ради депутатів.

Вся робота з побудови системи планування проводиться персоналом, що зайнятий плануванням на підприємстві та за допомогою комп’ютерних програм та іншого електронно-обчислювального забезпечення.

До персоналу, зайнятого плануванням на підприємстві, перш за все, належать співробітники планово-економічного відділу, які безпосередньо здійснюють всі стадії планового процесу на підприємстві. Однак, беруть участь у процесі планування на стадії формування первинних даних всі відділи та служби підприємства. Слід сказати, що така участь у плануванні носить пасивний характер, тобто сформовані наверху плани у вигляді планів-завдань, інших розпорядчих та приписуючих документів для служб та відділів спускаються з планово-економічної служби для виконання іншими підрозділами підприємства.Таким чином, останні не беруть участі в процесі планування на стадії обробки первинних даних та подальшого формування планових завдань.

Проте, є також декілька служб та відділів, які частково приймають участь в процесі планування на стадії формування планів у вигляді надання різноманітних пропозицій по підприємству до планово-економічної служби, де останні обробляються, аналізуються та у вигляді готових планових документів повертаються до цих підрозділів та розповсюджуються за певними споживачами по всьому підприємству. До таких філій, служб та відділів можна віднести наступні: головного інженера, бухгалтерію, комерційний відділ, ремонтну службу, відділ кадрів, аварійно-диспетчерську службу.

Формування системи планування на підприємстві міститься в обробці, оцінюванні, аналізі вхідних інформаційних потоків, які виражаються в якісних та кількісних показниках, та розробці нових якісних та кількісних показників, які стають вихідними інформаційними потоками. Таким чином, робота з таким великим інформаційним масивом потребує автоматизації, яка досягається за допомогою комп’ютерних програм та іншого електронно-обчислювального забезпечення. Так, наприклад, бухгалтерія використовує спеціалізовану програму по веденню бухгалтерського обліку 1С:Підприємство, планово-економічна служба за допомогою спеціалізованої програми, розробленої фахівцями служби інформаційних технологій та зв’язку, розраховує планові обсяги вироблення теплової енергії для виробництва та постачання послуг опалення та підігріву води. Розрахунок планових показників здійснюється за допомогою програм Excel деяких програм Windows (наприклад «Калькулятор»), подальше їх описування, а також описування якісних показників виконується у програмах Word, Word Pad, Power Point, Info Patch, Publisher тощо. Зберігання та подальше використовування певної документальної інформації здійснюється за допомогою програми зберігання бази даних Access.

Виходом для роботи з формування системи планування є різноманітна інформація у вигляді певних кількісних та якісних показників для зовнішніх користувачів. Основними користувачами планової інформації підприємства КП «СТКЕ» є Податкова адміністрація в Луганській області, Сєвєродонецьке управління статистики, Сєвєродонецька міська рада, Сєвєродонецька обласна державна адміністрація, Державний комітет з комунального господарства та житлової політики України, вітчизняні та іноземні інвестори.

Всі роботи, що відбуваються при побудові системи планування, можна поділити на такі фрагменти: формування методичного базису планування різноманітних процесів, формування різноманітних інформаційних даних, формування плану робіт та заходів на наступний рік до програми розвитку системи теплопостачання міста Сєвєродонецька, формування фінансового плану на наступний рік, формування місячних планів-завдань для служб та відділів підприємства. Дуже важливими аспектом при формуванні системи планування, є проведення аналізу системи планів підприємства, оскільки саме плани надають закінченої та остаточної форми процесу формування системи планування.

Загальновідомий методичний підхід до оцінки будь-якого плану на підприємстві, який передбачає порівняння планових та фактичних значень показників, не коректно відображає результати саме планової діяльності, оскільки фактичні значення показників є результатом дії всього управлінського процесу, а не тільки планування. Тому запропоновано такий методичний підхід до оцінки саме системи планів, який основну увагу приділяє оцінці ступеню інтегрованості сукупності планів в єдине ціле, їх взаємозалежний та взаємообумовлюючий устрій, що відповідає інтерактивній концепції планування.

Система планів підприємства КП «Сєвєродонецьктеплокомуненерго» представляє собою сукупність всіх планів, що застосовуються підприємством для відображення планової інформації в чіткій, лаконічній, логічній та конкретній формах. Серед планів підприємства можна виокремити наступні: план робіт та заходів на наступний рік до програми розвитку системи теплопостачання, фінансовий план на наступний рік та пояснювальна записка до нього, місячні плани-завдання для служб та відділів підприємства.

Всі ці планові документи можна умовно розподілити за рівнем задач, які ставляться перед кожним з них: стратегічних, тактичних, оперативних. До стратегічних планів можна віднести безумовно план робіт та заходів на наступний рік до програми розвитку системи теплопостачання, до тактичних планів віднесемо фінансовий план на наступний рік та пояснювальну записку до нього, до оперативних – місячні плани-наряди для служб та відділів підприємства. За функціональними напрямками дані планові документи не розподіляються. Більш змістовного розподілення набувають ці плани за рівнем управління підприємством, хоча також можна розподілити ці плани й за горизонтом планування, за стадією розробки, за ступенем деталізації, за можливістю змін тощо. За рівнем управління підприємством можна виокремити плани, що складаються по підприємству (план розвитку, фінансовий план, зведені місячні плани-наряди по підприємству).

Проведені дослідження стратегічних планових документів підприємства КП «СТКЕ» дають можливість зробити висновок, що більшість пророблених у них заходів та робіт, які виражені в конкретних показниках, виконуються безсистемно, відсутній комплексний характер їх виконання і відповідно синергитичний ефект при цьому. Таке становище не дозволяє добитися в повному обсязі результатів (економічного ефекту), що визначений в даних стратегічних документах, а відповідно знизити витрати та собівартість послуг, що призведе до зниження тарифу, чи до вивільнення коштів, що могли б бути направленні на подальшу модернізацію та реконструкцію основних фондів.

Фінансовий план, який носить тактичний характер, складається з укрупнених показників підприємства та розшифровок найважливіших його елементів:

- адміністративних витрат, витрат на збут, елементів операційних витрат, капітальних інвестицій, руху грошових коштів. Пояснювальна записка до нього йде у вигляді інформації до фінансового плану та складається з таких розділів: дані про підприємство, інформація про бізнес підприємства, інформація по кредитах підприємства,

- витрати на утримання транспорту, інформація про планові інвестиції та інша додаткова інформація, яка складається з основних показників виробництва продукції, розрахунку витрат енергоресурсів, планового кошторису витрат, розрахунку доходів від надання послуг теплопостачання споживачам та основних техніко-економічних показників по транспортуванню та збуту теплової енергії.

Інша додаткова інформація до фінансового плану має на меті уточнити та пояснити деякі показники фінансового плану, при цьому в ній з’являється група натуральних та вартісних показників, які тяжіють та мали б відображатися у плані з виробництва (обсяг виробленої теплової енергії у Гкал), у плані з закупівель (обсяг закупівель газу за споживачами послуг у тис.м3, обсяг закупівель електроенергії у тис.кВт\*г, хім. реагенти у грн., вода у тис м3), у плані з собівартості та прибутку (витрати на придбання газу у грн, витрати на придбання електроенергії у грн., витрати на воду у грн., витрати на хім. реагенти у грн., витрати на виконання ремонтів за рахунок собівартості у грн., амортизаційні відрахування у грн., собівартість 1 Гкал у грн., тарифи на послуги централізованого опалення та гарячого водопостачання за групами споживачів у грн.), у плані зі збуту (обсяг реалізації теплової енергії за споживачами у Гкал, дохід від реалізації теплової енергії за споживачами у грн), у плані з інвестицій (капіталовкладення за видами основних фондів у грн). Всі ці показники є первинними до показників фінансового плану, оскільки саме ними визначається розмір даних показників фінансового плану.

Проаналізований фінансовий план та пояснювальна записка до нього дають можливість зазначити, що показники, які зазначаються в ньому є кінцевими, тобто такими, які характеризують загальну кінцеву діяльність підприємства, що не дає змоги прослідити за процесом утворення цих показників, ті ж показники, що надані первинними у пояснювальній записці до фінансового плану не повно розкривають процес утворення кінцевих показників, більш того процедура їх планування теж, повинна бути зміненою в частині визначення обсягів реалізації теплової енергії від якої потім формуються всі інші показники, представлена у фінансовому плані та пояснювальній записці до нього інформація більшою частиною дублюється

Оперативний характер планів притаманний місячним планам-завданням, ціль яких безпосередньо регламентувати роботу підприємства за вказаними показниками, що є орієнтирами в процесі її здійснення. Деякі показники планів-завдань формуються за календарними місяцями шляхом розбивки відповідного річного фінансового плану, який, як зазначено вище, розподіляється ще за кварталами. Інші показники беруться із пояснювальної записки до фінансового плану, зокрема натуральні, що відображають виробництво послуг та необхідні для цього ресурси. Однак, є такі показники, що беруться з внутрішніх документів підприємства, наприклад стоки господарсько-побутової і технологічної води у тис.м3.

Процедура формування місячних планів-завдань дещо відрізняється від планування інших видів планів на підприємстві. В даних місячних планах з’являється такий вид показників як скориговані планові показники. Оскільки первинно всі показники плануються виходячи з даних про обсяг виробленої теплової енергії за минулий рік, вони не є дуже точними, тому на більш коротких часових періодах з’являється можливість більш чітко визначити цей обсяг теплової енергії через знання такого показника, як середня температура зовнішнього повітря на попередній місяць, який прогнозується метеорологічним центром.

Між показниками, що застосовуються у місячних планах-завданнях, існує зв'язок, який виражається простими математичними розрахунками між результуючим та факторним показниками. Певний зв'язок існує між показниками фінансового плану та пояснювальної до нього записці та місячними планами-завданнями, який виражається в тому, що підсумовування за 12 місяців кожного показника повинно відповідати значенню цього показника за рік. Показники, що плануються у місячних планах-завданнях відповідають показникам фінансового плану, за виключенням показників загальновиробничих витрат та витрат на збут, що пояснюється неповним відображенням цих витрат по службам та відділам підприємства. Показники з реконструкції, модернізації та відновлення основних фондів КП «СТКЕ», зазначені у стратегічних, тактичних та оперативних документах майже не відповідають один одному, оскільки в місячних планах-завданнях зазначені лише остаточні суми ремонту без розподілу за видами робіт.

Для оцінки якості системи планування та управління плануванням на підприємствах, було проведене анкетування.

Результати обробки анкети «Оцінювання якості планування комунальних підприємств» представлені в додатку А.Основними респондентами були керівники 12 комунальних підприємств різних видів економічної діяльності міста Сєвєродонецька. З вищою освітою – 12 осіб; вік: 35 - 44роки – 4 особи, 45 і більше – 8 осіб; стаж роботи керівником: до 5 років – 3 особи, від 5 і більше – 9 осіб.

Позиції з кодом 0.1 – 0.5 носять довідковий характер і стосуються відомостей про підприємства. Підприємств з чисельністю більше 100 осіб – 33,3 % (4 підприємства), з чисельністю 25 - 100 осіб – 6 підприємств або 50 % і невелика частка відносно невеликих підприємств до 25 осіб – 2 підприємств, у всіх підприємств вік складає більше 5 років. На запитання «як ви оцінюєте поточний обсяг виробництва на своєму підприємстві?», 9 респондентів зазначили, що він є задовільним і 3 керівника – низький. Виробнича потужність підприємств за результатами відповіді опитуваних використовується на 50 – 70 % - 2 підприємства, більше 70 % – 8 підприємств і на 2 підприємствах – менше 50 % усіх виробничих потужностей.

Наступний блок питань 1.1 – 1.2.3 стосується оцінки керівниками впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Так, 91% керівників-респондентів відмічають про високий ступінь динамічності змін у зовнішньому середовищі. Разом з тим, всі опитувані відмітили про наявність різких змін, які вплинули на діяльність підприємства, серед них: щодо змін в законодавстві, 2 підприємства відмічають, що вони вплинули частково, 9 підприємств визначають високий вплив, не вплинули зовсім лише – 1 підприємство; щодо змін в діях адміністративних органів – всі 100 % зазначили, що вони вплинули частково; дії конкурентів – 3 підприємства (25%) відмічають про те, що вони вплинули на діяльність підприємств і 9 зазначили, що ці зміни не вплинули на їх діяльність.

Результати опитування керівників підприємств, які стосуються питань організації планування на підприємствах (2.1 – 2.9), свідчать про розуміння необхідності планування діяльності підприємства, однак ставлять під сумнів реальність його впровадження в практичну діяльність (додаток А). Так, лише 25 % керівників-респондентів відмічають, що передбачені зміни основних показників діяльності (2.1) підтверджуються планом діяльності підприємства, 16,7 % вважають, що не підтверджуються та 58,3 % опитуваних, зазначають про частковість відображення планових змін. Щодо управління плануванням на підприємстві, то лише на 9 підприємствах за даними респондентів воно існує частково, про відсутність його та потребу в ньому зазначають 33 % опитуваних керівників. Можливо, така відповідь викликана не повним розумінням респондентами сутності управління плануванням діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання взагалі. Разом з тим, 7 респондентів відмічають про відсутність стратегії на підприємстві. Лише на 5 підприємствах з опитуваних розробляють стратегічні плани, на 7 підприємствах вони розробляються частково. Щодо поточних планів, то ситуація виявилась трохи кращою, оскільки 91,7 % підприємств тою чи іншою мірою розробляють поточні плани і 8,3 % розробляють їх частково, за окремими напрямками. Та ж ситуація і з оперативно-календарним плануванням, на 11 підприємствах розробляються бюджети і на 1 – вони існують частково (КП «Зелене господартво»). 4 опитуваних зазначили, що питанням стратегічного планування керівництво приділяє приблизно до 10 % всього часу і 8 зовсім не дали відповіді.

На питання «Ким розробляються на Вашому підприємстві плани розвитку?», 4 респондентів відмітили, що вищим керівництвом та планово-економічним відділом, 5 – планово-економічним відділом, не розробляються ніким –2 і не надав відповіді 1 респондент. Разом із тим, 5 респондентів відмітили про організацію планування «згори – донизу», 2 – «знизу - догори», 2 - використовують метод «зустрічного планування», 3 респонденти дали відповідь. План має форму затвердженого документа у 6 підприємств, у 4 – частково, і у 2 – ні.

Наступний блок питань (3.1 – 3.4) стосується питання доцільності планування потенціалу на підприємстві. Так 58 % респондентів, вважають, що все-таки стратегічний план розвитку підприємства, при його наявності, повинен бути деталізований поточними планами за складовими його потенціалу, але 42 % вважають, що ні. Саме ці підприємства, за думкою керівників, у тій же пропорції мають потребу в такому плануванні. 67 % керівників-респондентів, в тій чи іншій мірі розуміючи або не розуміючи сутність планування за складовими потенціалу, погодились із запропонованими складовими такого плану, а 25 % керівників – взагалі відповіді не дали. Лише на 2 підприємствах з опитуваних існує система мотивації планової діяльності у вигляді нематеріальних стимулів (здебільшого підприємства, які в тій чи іншій мірі розробляють стратегічні плани), 3 керівники підприємств вважають, що взагалі немає потреби в ній, і 7 керівників, або ж 58 % опитуваних керівників зізнаються, що такої мотивації немає, але є потреба в ній.

Щодо існування контролю та оцінки якості планів, то відповіді на даний блок питань (4.1 – 4.7) безумовно випливають із попередніх і стан контролю планової діяльності є аналогічним стану планування. Так, 4 керівники підприємств зазначили про існування контролю за виконанням планів і 7 зазначили, що якоюсь мірою існує контроль за виконанням завдань, але на їх думку, цю систему потрібно удосконалювати. 11 керівників комунальних підприємств міста відмітили, що контроль за виконанням планів на їх підприємстві – це порівняння отриманих результатів із запланованими в кінці планового періоду, жоден із опитуваних не визначив, що контроль за виконанням планів – це системний процес від початку до завершення планового періоду із внесенням поточних коригувань, лише 1 керівник - респондент не надав відповіді на дане запитання. Разом з тим 7 керівників відмітили, що цей контроль здійснює вищий менеджмент, менеджери середньої ланки. За визначенням 3 респондентів точність планів (за % виконання) у них зросла, залишилась без змін на 7 підприємствах і на 2 – зменшилась. 6 респондентів відповіли, що вони частково проводять оцінку якості планів, які вони складають і 2 дали позитивну відповідь, 4 відповіли ні. Усвідомлюючи важливість планування на підприємстві, керівники 9 підприємств, все-таки, зазначили, що результати діяльності підприємства залежать від якості розроблених планів. Власна оцінка керівниками – респондентами якості планування на підприємстві в балах представлена на рис. 2.2.

Які ж фактори найбільше стримують або ж впливають на розвиток Вашого підприємства? – це останнє питання анкети. Результати опитування представлені на рис. 2.3. Найбільш впливовими факторами на розвиток комунальних підприємств є:збитковість і кризовий фінансово-економічний стан; високий відсоток зношеності основних фондів з використанням застарілих технологій; невідшкодування діючими тарифами на послуги фактичних витрат; низька якість послуг; непідконтрольні чинники витрат: вартість паливно-енергетичних ресурсів, оподаткування; низька платоспроможність населення; сезонність; високі інвестиційні ризики; відсутність державної підтримки розвитку комунальних підприємств.

Рис. 2.2. Оцінювання якості планування на комунальних підприємствах м. Сєвєродонецька за результатами проведеного анкетування

1- збитковість і кризовий фінансово-економічний стан; 2 - високий відсоток зношеності основних фондів; 3 - використання застарілих технологій; 4 - відсутність державної підтримки розвитку комунальних підприємств; 5 - невідшкодування діючими тарифами на послуги фактичних витрат; 6 - недостатність обігових коштів; 7 - низька якість послуг; 8 - недостатність бюджетного фінансування; 9 - непідконтрольні чинники витрат: віртість паливно-енергетичних ресурсів, оподаткування; 10 - недофінансування інноваційних розробок; 11 - низька платоспроможність населення; 12 - наявність перехресного субсидіювання; 13 - невисокі результати зі стягнення боргів; 14 - відсутність або недосконалість системи планування на підприємстві; 15 - недосконалість системи державного регулювання природних монополій; 16 - сезонність; 17 - нестача кваліфікованих кадрів; 18- високі інвестиційні ризики; 19 - недостатньо реальних прав і повноважень у керівництва підприємства; 20 - політизованість.

Рис. 2.3. Фактори, які стримують розвиток підприємства (за результатами опитування

керівників комунальних підприємств м. Сєвєродонецька)

Висновки до другого розділу

Визначено, що КП «СТКЕ» є єдиним постачальником теплоносія та гарячого водопостачання у нові райони міста Сєвєродонецька.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2013-2015 роки свідчить, що підприємство є нерентабельним у зв'язку зі збитковістю основної діяльності підприємствавоно, а також не платоспроможним, відчувається дефіцит власних коштів. Підприємство має не ефективну дебітну-кредитну політику, про що свідчить: велика заборгованість перед постачальниками та велика заборгованість з боку покупців послуг. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами свідчить, що КП «СТКЕ» у 2015 році було повністю ними забезпечене.

За допомогою методичного підходу до аналізу функціонування системи планування була проведена оцінка системи планування, яка дозволила виявити, що в цілому процес формування системи планування на досліджуваному підприємстві відповідає логіці створення і функціонування систем планування, однак не враховує багатьох сучасних тенденцій та нововведень в цій сфері. Недостатньо описані правові, організаційні, наукові та дослідні процеси на підприємстві в рамках їх планового аспекту, хоча здійснення процесу планування тільки в межах однієї планово-економічної служби не можливий.

Результати проведенного анкетування свідчать, що не зважаючи на усвідомлення та розуміння керівниками підприємств важливості здійснення планування, на переважній більшості комунальних підприємств м. Сєвєродонецька воно практично відсутнє або ж є недосконалим, що привело до неефективної роботи підприємств та негативних загальних результатів діяльності. Результатом фрагментарного застосування планування на рівні підприємств є відсутність системного поєднання процесів стратегічного планування розвитку потенціалу, тактичного та оперативно-календарного планування, відсутності системи управління ним на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПЛАНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Критерії якості планів та методика їх оцінки

Однією з умов ефективного функціонування системи планування на підприємстві є створення системи оцінки якості планів. Її формування має здійснюватись із врахуванням вихідних положень теорії систем з метою забезпечення неперервності її функціонування, цілеспрямованості та надійності. З початку свого функціонування ця система повинна бути спрямованою на комплексну оцінку якості планування, що забезпечить процес управління підприємства планами з високим рівнем якості.

У монографії авторського колективу за редакцією Ю.В. Яковця, спеціально присвяченій якості планування, наведено ряд критеріїв оцінки якості планування [19, с.156]. За їх поглядом першим та вирішальним критерієм є показники розвитку об’єкта, що плануються: темп зростання, ефективність, пропорційність розвитку. Останній критерій є досить важливим: відсутність диспропорцій у розвитку показників виробничо-господарської діяльності підприємства та окремих його структурних елементів знижує ступінь хаотичності його розвитку та може бути однією з позитивних характеристик ефективності функціонування системи управління.

Другий критерій, який виділяють автори, характеризує якість плану з точки зору:

- відповідності його показників меті функціонування підприємства в плановому періоді, ступеневі реалізації завдань підприємства та використання ресурсів і можливостей, що є для цього в наявності (реальність плану);

- надійність плану, врахування можливих (особливо в перспективному періоді) відхилень, створення необхідних резервів;

- збалансованості плану, забезпеченості планів трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами;

- ступеня реалізації плану на кінець планового періоду, що відбиває як реальність планів, так і організацію їх виконання.

Даний критерій широко застосовується для оцінки якості планів у практичній діяльності сучасних підприємств, оскільки методика розрахунку відсотка виконання плану є простою у використанні, тому найбільш прийнятною. Головним недоліком оцінки якості планів за цим критерієм є незначна можливість отримання правдивої інформації відносно співвідношення планових та фактично отриманих результатів.

Третій критерій стосується організації й ефективності самого процесу планування, при якому необхідно оцінити:

- витрати на розробку планів у порівнянні з отриманим результатом;

- період (термін) розробки планів та доведення їх до виконавців; зі зростанням обсягів планової інформації цей період може затягнутися, план до виконавців доводиться із запізненням;

- оперативність контролю та глибину аналізу виконання плану;

- погодженість роботи підрозділів підприємства, що здійснюють планування, чітке розподілення функцій між ними.

Даний критерій оцінки якості планів, є насправді умовою якісного планування. Це пов’язано з тим, що план розглядається як основа управління підприємством. З цих позицій, увага має звертатись на досягнення бажаного ефекту від впровадження управлінського рішення за умови оптимізації витрат на його розробку.

Система критеріїв оцінки якості планів комунального підприємства - сукупність тісно взаємопов’язаних якісних характеристик, яка орієнтована на єдину мету, найбільш повну (комплексну) оцінку якості планів.

Якість плану уособлює сукупність характеристик плану, що задовольняють конкретні вимоги та забезпечують реальність його реалізації. До таких характеристик належать ступінь інформаційного забезпечення процесу розробки плану; ймовірність реалізації плану за показниками якості, витрат та строків; ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на основі яких вона була розроблена.

Основою оцінки якості планів комунального підприємства є застосування системного підходу. Його використання дає змогу визначити структуру плану: взаємозв’язок окремих показників, які характеризують підприємство як господарську систему; основні характеристики розвитку цих показників; обґрунтувати методи їх планування; вибрати критерії оцінки.

Ступінь ймовірності реалізації плану визначається не лише якістю плану, а і наявністю заходів щодо його реалізації, оскільки план є основою управління процесом функціонування підприємства. Цьому може сприяти лише як найкраща його реалізація, яку і мають забезпечити заздалегідь обґрунтовані заходи.

Прямих показників якості планів не існує, тому потрібно використовувати опосередковану оцінку, яка базується на визначені ступеня відповідності характеристик плану критеріям, що визначають рівень його якості [81] (рисунок 3.1).

Зазначені характеристики планів дозволяють стверджувати, що поняття “якість плану” є ширшим ніж “ефективність плану”. Перше поняття містить в собі друге і сутність його розкривається через сукупність якісних та кількісних параметрів планових завдань.

Оцінка якості планів комунального підприємства шляхом встановлення ступеня відповідності перелічених характеристик планів критеріям якості, дозволяє розширити масштаби оцінки, оскільки знімає обмеження застосування для даного процесу лише кількісних параметрів планів. Введення в систему оцінки планів якісних характеристик дозволяє надати її властивості комплексності, яку було б складно досягти, використовуючи тільки параметри планів, що піддаються кількісній оцінці. Слід зазначити, що представлена сукупність характеристик планів дозволяє повною мірою розкрити сутність поняття “якість плану”.

Пропорційність розвитку значень планових показників

Наявність

системи

коригування

планів

Ефективність витрат

на розробку

плану

Часова відповідність плану

Наукова обґрунтованість вибору методів планування

Об’єктивність та достатність інформаційної бази

Ресурсна забезпеченість плану

Обґрунтованість структуризації плану

Спрямованість плану на вирішення конкретних завдань

Узгодженість ступеня динамізму плану конкурентній позиції підприємства на ринку

Комплексний характер

плану

Рис. 3.1. Якість плану підприємства

Система оцінки планування з врахуванням менеджменту якості має забезпечувати оцінку якості планів за окремими показниками та системи планів в цілому, оцінку якості планів на різних стадіях їх існування: від альтернативних варіантів до реалізованих планів. Важливими складовими такої системи є критерії та методика оцінки якості планів.

В економічній літературі 80-х років з’явилось поняття напруженості плану, яке ототожнювалось з якістю планів. Це сприяло формуванню принципово нового підходу до кількісної оцінки якісних характеристик планів (на відміну від підходу, що базується на розрахунку відсотка виконання плану) та сприяло розробці методики визначення напруженості планів для різних галузей економіки. Названі методики ґрунтуються на характеристиці напруженості плану, яка окреслює дане поняття як віддзеркалення ступеня складності досягнення заданого результату при наявних умовах. Для об’єктивної оцінки напруженості необхідною умовою названо врахування ступеня використання підприємством свого економічного потенціалу, його якості та врахування зовнішніх умов роботи підприємства [20, с.202].

Кінцевим результатом процесу розробки названих методик став індекс напруженості плану, який являє собою кількісну характеристику ступеня складності виконання підприємством плану. Для комунальних підприємств цей коефіцієнт було запропоновано розраховувати на основі досягнутої продуктивності праці, скорегованої на оціночні коефіцієнти рівнів розвитку технічної та організаційної структури виробництва шляхом співставлення необхідних витрат з фактичними. Суттєві недоліки даної методики було виявлено з точки зору її цілісності: план може бути напруженим як при недостатності економічного потенціалу для його виконання, так і при низькому рівні його використання. Для комунальних підприємств індекс напруженості планів на концептуальному рівні було запропоновано обчислювати як співвідношення двох характеристик: запланованого приросту кінцевого результату (як в абсолютних, так і у відносних величинах) до наявного потенціалу. З цієї точки зору, план буде найбільш напруженим при найвищому значенні коефіцієнта напруженості. Недоліком даного підходу є відсутність взаємозв’язку рівня використання ресурсного потенціалу з складністю його кількісної оцінки.

Наявність вище названих недоліків та відсутність можливості формування комплексного висновку стосовно якісних характеристик планів на основі індекса напруженості потребують пошуку якісно нових підходів щодо формування системи оцінки якості планів.

Достовірність отриманих результатів оцінки якості планів прямо залежить від наукової обґрунтованості обраної методики оцінки, прийнятності її застосування для даного підприємства. Наукова обґрунтованість методики планування повинна забезпечуватись через врахування при її формуванні дії системи законів розвитку суспільства, економіки на практичну діяльність підприємства як господарюючого суб’єкта. Вона має враховувати сучасні розробки в теорії планування та управління. Її практичне застосування має сприяти створенню на підприємстві ефективної системи управління якістю планів та позитивно позначатись на рівні планової діяльності в цілому.

Прийнятність застосування методики для конкретного підприємства визначається через ступінь її універсальності та придатності до коригування у відповідності до його специфічних характеристик.

Оскільки, однією з важливих характеристик системи є неперервність її функціонування, то при формуванні методики оцінки якості планів як однієї з важливих компонентів системи оцінки планів, вбачається доцільність у забезпеченні можливості діагностики планів на всіх етапах їх існування: від альтернативних варіантів до реалізованих планових завдань. Це дозволить забезпечити здійснення постійного моніторингу відповідності характеристик планових завдань критеріям їх якості.

Повну оцінку якості планів можна отримати через застосування методів аналізу ієрархій, динамічного нормативу та відсотка виконання плану. Використання даних методів на підприємстві дасть змогу забезпечити неперервність процесу функціонування системи оцінки якості планів і є прийнятним для оцінки системи планів в цілому та планів окремих показників.

Позитивним застосування методу аналізу ієрархій для оцінки якості планів комунального підприємства є можливість кількісної оцінки їх якісних характеристик з подальшим ранжуванням. Використання даного методу оцінки пропонується на стадії вибору альтернатив планів комунального підприємства. Необхідною умовою його застосування є наявність рівнозначних альтернатив планів, але даний метод є трудомістким у застосуванні. Рівень трудомісткості визначається обсягом розрахунків та кількістю альтернатив, які підлягають оцінюванню. Його зниження можна забезпечити через створення необхідного програмного забезпечення.

Метод аналізу ієрархій є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, що визначають сутність будь-якої проблеми [57, с.23]. Він являє собою декомпозицію проблеми на більш прості складові та подальшу обробку послідовності суджень осіб, що приймають рішення, за парними порівняннями. У результаті може бути визначено відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії елементів ієрархії.

Етапи застосування методу аналізу ієрархій:

1. Створення системи критеріїв оцінки якості планів. Даний етап є найбільш вагомим у процесі оцінки якості планів, оскільки метод аналізу ієрархій базується на попарному порівнянні об’єктів оцінки за виділеними критеріями. Тому можна ствержувати, що результат оцінки якості планів за допомогою даного методу буде прямо залежати від якості вибірки критеріїв оцінки. Оцінка якості планів комунального підприємства може здійснюватись за такими критеріями: обґрунтованість структуризації та рівня деталізації планів, відповідність ступеня динамізму плану конкурентній позиції підприємства, точність, гнучкість, комплексність, цілеспрямованість.

2. Побудова матриці попарних порівнянь та визначення ступеня пріоритетності характеристик планів є наступним етапом у проведенні оцінки за допомогою даного методому. Після створення вибірки критеріїв оцінки якості планів, здійснюється їх попарне порівняння за інтенсивністю впливу на якість плану, результати якого оформляються у вигляді матриці попарних порівнянь.

Зазначимо, що порівняння відносної важливості критеріїв здійснюється за шкалою від 1 до 9. Для отримання результатів ранжування критеріїв оцінки якості планів треба оцінити компоненти власних векторів по рядках матриці і нормалізувати результат до одиниці. Найбільш простим шляхом такої оцінки вважається середня геометрична. Оскільки, пропонується 6 критеріїв оцінки якості планів, то розрахунок компоненти власного вектора для першого рядка матриці буде таким:

, (3.1)

де а – компонента власного вектора для першого рядка матриці,

*I11 ,I12,,I13,,I16* – результати попарних порівнянь критеріїв оцінки якості планів за шкалою відносної важливості.

Подібні розрахунки проводяться для кожного рядка матриці попарних порівнянь та знаходиться сума отриманих результатів. Вектор пріоритетів, який дає кількісну характеристику ступеня значущості критеріїв оцінки якості планів, обчислюється шляхом ділення кожної компоненти власного вектора на їх суму.

3. Оцінка якості варіантів планів. На даному етапі здійснюється попарне порівняння варіантів планів за кожним із критеріїв раніше сформованої вибірки та за допомогою вищенаведеної шкали відносної важливості. Проміжним кроком на даному етапі оцінки є побудова квадратних матриць попарних порівнянь альтернатив планів за кожним критерієм оцінки якості планів і ранжування планових альтернатив за вибраними критеріями. Завершальним кроком даного етапу є обчислення рангу планових альтернатив на основі отриманих оцінок за кожним із критеріїв: отримані оцінки зважуються на значущість критерію оцінювання, яку отримано на другому етапі застосування методу аналізу ієрархій і знаходиться їх сума. Найвищим ступенем якості, згідно з даним методом, буде характеризуватись та альтернатива плану, яка отримала найвищу оцінку.

Метод аналізу ієрархій дозволяє отримати оцінку якості планів у статиці. Поряд з цією оцінкою, важливе значення мають динамічні характеристики планів. Оцінка якості планів з цієї позиції здійснюється за допомогою методу “динамічногонормативу”. Передумовою його застосування є уявлення про підприємство як виробничо-господарську систему та його рух у системі показників. Пропонується виділити такі показники виробничо-господарської діяльності комунального підприємства, як товарооборот, товарні запаси, обсяг надходження товарів та фінансовий результат від виробничої діяльності. З цих позицій, ефективність функціонування підприємства буде прямо залежати від пропорційності розвитку названих показників.

Дотримання еталонного порядку темпів зростання показників, за допомогою яких ми характеризуємо комунальне підприємство як виробничо-господарську систему, має безпосередній вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства: утворення надлишків товарних запасів сприяє зростанню витрат з їх управління та зниження темпів зростання прибутку від реалізації. Незабезпеченість процесу реалізації товарними запасами приводить до недоотримання прибутку через втрати обсягів реалізації.

Якщо прийняти даний порядок показників за еталонний, то умовну оцінку рівня диспропорційності можна визначити за формулою [27, с.74]:

D(x\*) =  (3.2)

де Х(х) – одинична функція Хевісайда: Х(х) = 1 для невід’ємних значень та нулеві – у протилежному випадку;

Х1\*, … , Хп\* - темпи показників, які плануються, і їх нумерація вибрана таким чином, що еталонний порядок темпів має вигляд Х1>Х2> … >Хп.

Такий підхід до визначення рівня пропорційності розвитку основних показників виробничо-господарської діяльності комунального підприємства не забезпечує оцінку рівня вкладу розривів між окремими парами показників на загальний рівень пропорційності, але дозволяє виявити можливі диспропорції у розвитку показників, які можуть бути закладені ще у процесі розробки планів.

З метою забезпечення коректності застосування методу “динамічного нормативу” для оцінки якості планів, пропонується введення такої умови: забезпечення плану всіма видами ресурсів в однаковій мірі. Дана умова висувається на підставі припущення про залежність рівня виконання планів від рівня його ресурсного забезпечення: рівень виконання планів значною мірою буде визначатись тим ресурсом, рівень забезпеченості яким (ресурсом) плану є найнижчим. Тому, наступним кроком застосування методу динамічного нормативу пропонується провести інтегральну оцінку рівня ресурсного забезпечення плану:

 (3.3)

де Iz – показник інтегральної оцінки рівня ресурсного забезпечення плану;

It, Im, If – коефіцієнти забезпеченості трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами (відповідно), які представляють собою співвідношення фактичних та планових обсягів ресурсів.

Величину значення даного показника можна назвати ідеальною, яка приблизно дорівнює одиниці, за умови приблизної рівності попарних інверсій (не інверсій) It, Im, If нулеві.

Одним з недоліків цього методу можна назвати неможливість кількісної оцінки величини інверсій (неінверсій) між темпами росту показників. Тобто, його застосування дозволяє отримати значення загального рівня диспропорційності. Але це не дозволяє створити підгрунття для виявлення основних чинників, під впливом яких було сформоване отримане значення. У зв’язку з цим постає необхідність у доповненні даного методичного підходу додатковими розрахунками, що дозволять усунути названий недолік. Досягти цього можна шляхом застосування середньоквадратичного відхилення, як інструменту оцінки величини середніх інверсій (неінверсій). Методика його розрахунку буде мати наступне формальне втілення:

 (3.4)

де *σ* – середньоквадратичне відхилення,

*хі –* темп росту і-го показника,

*хср –* середній темп росту по сукупності досліджуваних показників*,*

*n –* кількість показників у досліджуваній сукупності.

Застосування цього методичного прийому дозволить отримати оцінку впливу інверсій між темпами росту досліджуваних показників на величину показника диспропорційності. Якщо здійснювати поетапний розрахунок відхилення між темпом росту і-го показника та середнім темпом росту по їх сукупності, це дозволить створити базис для формування детального висновку.

Оцінка якості планів комунального підприємства за методом динамічного нормативу дасть можливість отримати характеристику якості планів на основі пропорційності розвитку основних показників його господарської діяльності та рівня ефективності ресурсного забезпечення виконання планів. Застосування даного методу є можливим для оцінки якості системи планування. Оцінка якості плану окремого показника здійснюється за допомогою графічної інтерпретації даного методу.

Графічна інтерпретація методу динамічного нормативу базується на ідеї руху господарської системи в просторі показників та наявності на кожному інтервалі часу деякого впорядкування їх динаміки [19, с.159]. Зазвичай використовуються 2 динамічні характеристики: темпи, які є адекватною характеристикою виробничо-господарської системи, та темпи темпів, які є характеристикою її регулювання. Для оцінки якості планів комунального підприємства можна використати характеристику його розвитку за темпами, оскільки темпи темпів дають характеристику планової діяльності взагалі.

Зміна оцінок за динамічним нормативом є зміна узгодженості рішень, що приймаються, з нормативом. Перехід від однієї оцінки до іншої віддзеркалює перебудову зв’язків всередині системи через призму динамічного нормативу. Спад або не зовсім "лінійне" зростання свідчать, що процес зміни організації в системі, процес управління протікає з конфліктами, з надлишковим "витрачанням" зв’язків. Це викликано процесом погодження інтересів у перебігу прийняття рішень різними структурними елементами господарської системи. На підставі цього була висунута "ідея" коридору, який відбиває ступінь і напрямок погодженості (до задоволення вимог чи до їх порушень). Коридор будується на графіку як ділянка, що обмежується двома паралельними прямим. Усі оцінки повинні знаходитись або на межі, або всередині цієї ділянки. Мінімальна кількість точок, на якій є можливою побудова коридору - три.

Довжина коридору

Висота коридору

I

**II**

IV

Рис. 3.2. Коридор динаміки основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства

III

Критерій вибору коридору, який характеризує сферу погодження інтересів, є мінімальна "висота" (N) коридору. Висота коридору характеризує "витрати" на погодження вибору, а довжина шляху в коридорі – перевантаженість вибору надлишковими взаємодіями. З метою практичного використання даного підходу до оцінки якості планів приймається вищенаведена характеристика “висоти” коридору. “Довжину” коридору слід прийняти рівною тривалості досліджуваного періоду.

Динамічний норматив дозволяє оцінити план з позиції його відповідності еталонному порядку розвитку показників виробничо-господарської діяльності підприємства. План виражається в абсолютному рівні, що є основою розрахунку темпів зміни цих рівнів у порівнянні із фактичними і плановими даними попереднього інтервалу. Можливо розрахувати і характеристики змін у приростах, тоді з'явиться можливість оцінити зміни у динаміці господарської системи, напрямок її руху відносно динамічного нормативу, які вносять планові показники.

За сучасних умов існують деякі особливості побудови коридору руху господарської системи. Це стосується і комунальних підприємств. Увагу слід звернути на “висоту” такого коридору. Звичайно, на практиці не можливо досягти нульової висоти коридору, яка може бути представлена лінійним розвитком показників. Найбільшою висотою коридор руху господарської системи буде характеризуватись у кризових умовах економічного розвитку, оскільки підприємству як господарській системі важко спланувати та підтримувати бажану траєкторію руху в умовах невизначеності розвитку більшості факторів зовнішнього середовища його діяльності.

Доцільним є виділення сезонності як однієї із важливих характеристик динаміки показників виробничо-господарської діяльності комунального підприємства. Вплив даного фактору має враховуватись при побудові коридору їх руху. Найбільшою буде висота коридору при його побудові на основі поквартальних планових показників. Позбутися впливу фактору сезонності можна через побудову коридору на основі річних показників, або показників за відповідні квартали різних років.

При оцінці якості планів не можна залишити поза увагою прийняту за часів директивної економіки оцінку якості планів: на основі розрахунку відсоткавиконання плану. Використання цього підходу дасть можливість отримання індикатора якості планів та процесу їх реалізації. Його недоліком є відсутність можливостей очищення отриманих результатів від впливу суб’єктивного фактору (безпосередніх виконавців плану). Охарактеризовані методи оцінки якості планів можуть бути застосовані на різних етапах планування підприємства. Треба зауважити, що мета оцінки планів може змінюватись під впливом фактору часу, розглянемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Застосування методів оцінки якості планів на різних етапах існування планових завдань

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап | Метод | Оцінка якості планів |
| І.Вибір альтерна-тивних варіантів планів | 1. Метод аналізу ієрархій  2. Метод динамічного нормативу | 1.1. Ранжування критеріїв оцінки за ступенем значущості.  Вибір варіанту плану, що характеризується найвищим рівнем якості у статиці.  2.1. Оцінка пропорційності розвитку значень планових показників.  2.2. Графічна оцінка відповідності динамізму плану конкурентній позиції підприємства на ринку. |
| ІІ. Реалізація планових завдань | 1. Метод “відсотка виконання плану”  2. Метод динамічного нормативу | 1.1. Оцінка імовірності виконання планових завдань.  1.2. Розрахунок індикатора для прийняття рішення щодо необхідності коригування планових завдань.  2.1. Оцінка відповідності динаміки планового розвитку значень показників фактичній. |
| ІІІ. Реалізований план | 1. Метод “відсотка виконання плану”  2. Метод динамічного нормативу  3. Метод аналізу ієрархій | 1.1. Розрахунок індикатора якості планових завдань та процесу їх виконання.  2.1. Оцінка рівня диспропорційності між плановим та фактичним розвитком значень показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.  3.1. Перевірка відповідності визначених на етапі розробки альтернатив планів рангів критеріїв оцінки. |

Етап вибору альтернативних варіантів планових завдань передбачає прийняття до реалізації плану, що характеризується найвищим рівнем якості серед представлених альтернатив. Це спричиняє необхідність у всебічній оцінці планів, що може бути досягнуто завдяки паралельному застосуванню методів аналізу ієрархій та динамічного нормативу. Такий підхід дозволяє здійснити вибір на основі статичних та динамічних оцінок, що передбачає прийняття плану до реалізації на основі висновків про ступінь відповідності його характеристик обраним критеріям та спрямованості впливу обраного варіанту на динаміку основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Реалізація планових завдань відбувається у середовищі, яке може мати деякі відмінності від тих умов, які були передбачені під час їх обґрунтування. Проведення на даному етапі оцінки плану за допомогою методів “відсотка виконання плану” та динамічного нормативу (зокрема, його графічної інтерпретації) дозволить виявити ступінь невідповідності між плановим та фактичним розвитком підприємства, виділити основні чинники та вчасно вжити заходів щодо нормалізації ситуації шляхом згладження впливу негативних чинників чи корегування планових завдань.

Після закінчення періоду реалізації плану, потреба у його оцінці зумовлюється необхідністю виявлення помилок та їх запобіганню у наступному періоді. Цього можна досягти шляхом застосування трьох вище названих методів оцінки. Розрахунок індикатора якості планових завдань та процесу їх реалізації здійснюється через застосування методу “відсотка виконання плану”. У випадку, якщо його величина відхиляється від оптимального значення, що дорівнює 100%, перед керівництвом підприємства постає завдання пошуку причин цього. Центрами виникнення останніх можуть бути планова система, продукт функціонування якої характеризується неналежним рівнем якості, чи система реалізації планових завдань, яка не забезпечила належний рівень їх виконання. При дослідженні якості планів на останньому етапі вбачається необхідність у врахуванні кількості та складності коригуючих заходів, що буде сприяти виявленню ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на ефективність функціонування системи планування підприємства.

Комплексне використання вищерозглянутих методів оцінки якості планування надасть змогу здійснювати оцінку планів на різних стадіях їх існування: від альтернативних варіантів планів до реалізованих планів, буде сприяти побудові на комунальному підприємстві ефективної системи управління.

3.2. Концепція ефективного рівня якості планування

Дослідження теоретичних основ розробки планів комунального підприємства, формування критеріїв і показників якості планів, створення методичної та методологічної бази їх оцінки вимагають подальшого поглиблення дослідження з метою обґрунтування цільових орієнтирів управління їх якістю.

Аналізуючи план як продукт функціонування системи планування і як формальну основу управлінської діяльності на підприємстві, було виявлено пряму залежність між рівнем якості планів та ефективністю управлінської діяльності в цілому. Це вимагає формування мети функціонування системи управління якістю планів підприємства та розробки методичного підходу до її кількісного визначення. В якості цільової орієнтації можна назвати забезпечення ефективного рівня якості планів.

На даному етапі виникає проблема побудови показника кількісної оцінки ефективного рівня якості планів. Якщо використовувати стандартний підхід до визначення показника ефективності: співвідношення результату та витрат, то результат – це план, тобто, документ, який містить кількісні та якісні показники діяльності підприємства у плановому періоді, витрати – вартісна оцінка ресурсів, використаних для розробки плану, то у даному випадку, важко буде скористатись кількісною оцінкою планових показників, оскільки вони є лише однією із характеристик плану і дозволяють оцінити його з економічної точки зору. При цьому інші аспекти формування планових завдань (наприклад, організаційні) залишаються поза увагою.

Враховуючи тісний причинно-наслідковий зв’язок між якістю планування та результативністю діяльності суб’єкта господарювання: зростання ефективності діяльності створює фінансові можливості для зростання якості планування, а висока якість планів створює передумови для підвищення ефективності діяльності, ефективний рівень якості плану може бути сформований з урахуванням взаємодії розміру витрат на розробку плану і якості самого плану.

З метою перетворення поняття “ефективний рівень якості планів” як “речі в собі” у “річ для нас”, пропонуються такі групи факторів, що формують рівень якості планів:

1) фактори, що визначають розмір витрат на розробку плану;

2) фактори, що визначають якість плану.

Розмір витрат на розробку плану складається в перебігу процесу його розробки і характеризується ступенем складності даного процесу; особливістю завдання, розв’язання якого має бути викладеним у плановому документі; мірою впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Складність процесу планування на підприємстві залежить від його величини, особливостей організаційної структури та організаційно-правової форми, організації руху інформаційних потоків, складності наявної методологічної і методичної бази планування.

Величина підприємства впливає на його мобільність, здатність протистояти конкурентам. Малі підприємства (за обсягом діяльності), на противагу великим, мають потенційні можливості бути більш мобільними та гнучкими до змін у зовнішньому середовищі. Але, виходячи з даного підходу, виникає потреба у врахуванні величини підприємства при встановленні діапазону між абсолютними величинами мінімально та максимально припустимих відхилень між плановими та фактичними значеннями, оскільки, малі підприємства є більш чутливими до відхилень між плановим та фактичним розвитком, навіть при мінімально припустимій похибці. У зв’язку з цим, пропонується ввести термін “технічні витрати” який можна трактувати як витрати, що виникають у результаті невідповідності між фактичною та плановою потребою ресурсів для здійснення виробничо-господарської діяльності комунального підприємства.

Доцільно виділити ще один напрямок впливу величини підприємства на процес планування: рівень деталізації планів. Величина інформаційних потоків прямо залежатиме від величини підприємства. Тому можна припустити, що за інших рівних умов, рівень деталізації планів має зменшуватись із зростанням величини підприємства. У протилежному випадку може виникнути проблема “невиправданого рівня деталізації планів підприємства”, що наповнить інформаційний потік плановими показниками, моніторинг виконання яких не буде здійснюватись через невідповідність “масштабу показника” “масштабам діяльності підприємства”. Поява таких показників в інформаційному потоці підприємства призведе до його перенасичення та виникнення “надлишкових “ витрат на їх обґрунтування.

Графічну інтерпретацію взаємозв’язку між рівнем деталізації планових завдань та величиною підприємства представлено на рис. 3.3.

величина підприємства

|  |
| --- |
| рівень деталізації планів |

Рис. 3.3. Взаємозв’язок між величиною підприємства та рівнем деталізації планів

**D**

Основою його побудови стало припущення, що зростання рівня деталізації планових завдань відбувається до певної точки D, після перетину якої подальше уточнення планових завдань з боку планової служби підприємства є недоцільним. Оскільки, це не лише позначиться негативно на якості планування через невідповідність між витратами на організацію даного процесу та ефектом від впливу цих планових завдань на результативність управління діяльністю підприємства. Також, дана ситуація може призвести до нарощування рівня централізації планування. Запобігти цьому пропонується шляхом делегування повноважень щодо деталізації планових завдань керівникам нижчих ієрархічних рівнів - безпосереднім виконавцям. У зв’язку з цим, точка D названа точкою делегування.

Одним із шляхів забезпечення ефективного рівня якості планів на підприємстві є пошук напрямів оптимізації рівня деталізації планових завдань.

Концептуально, оптимізацію рівня деталізації планів комунального підприємства можна охарактеризувати як процес визначення діапазону оптимальної кількості планових показників, які в повній мірі дають характеристику плановому розвитку підприємства як виробничо-господарської системи та не перевантажують інформаційні потоки підприємства надлишковою інформацією.

У перебігу цього процесу вбачається доцільність у врахуванні впливу таких груп факторів: специфічних властивостей підприємства виду планування, особливостей розвитку зовнішнього середовища, горизонту планування.

Специфічні властивості підприємства розкриваються через складність його організаційної структури, особливості організаційно-правової форми, величину. Складність організаційної структури впливає на співвідношення укрупнених і частковихплановихпоказників: показники функціонування в цілому по підприємству характеризуються вищим ступенем укрупненості. При формуванні планових показників для окремих структурних підрозділів виникає потреба у декомпозиції укрупнених показників на часткові складові*.* При організаційній структурі, що характеризується найменшим ступенем складності, планові показники в цілому по підприємству можуть бути представленими укрупненими та частковимивеличинами. Ступінь укрупненості планових показників може визначатись особливостями його організаційно – правової форми та величиною підприємства.

Наступна група факторів впливає на кількість та укрупненість планових показників через вид планування. В залежності від того, проводиться формалізація цілей підприємства чи завдань для їх досягнення: здійснюється стратегічне, тактичне планування; обґрунтовується план фінансово-економічної діяльності підприємства, чи бізнес – план, визначається і рівень їх деталізації. З цих позицій, значно вищим рівнем деталізації характеризуються тактичні плани підприємства у порівнянні із стратегічними; директивний план по відношенню до індикативного.

При обґрунтуванні рівня деталізації планів вагомим чинником є часові обмеження. Кількість планових показників має корелювати із часовим інтервалом на протязі якого має бути обґрунтованим план функціонування підприємства. Обмеженість часу на розробку планів обмежує кількість планових показників, якщо в ході розробки таких перевага надається високому ступеню обґрунтованості кожного показника.

Орієнтація на перераховані групи факторів на виявлення напрямів їх впливу на рівень деталізації планів дає основу для встановлення меж оптимального рівня деталізації:

Км > Ко ≤ Кд, (3.5)

де Км – мінімально необхідна кількість показників,

Ко – оптимальна кількість показників,

Кд – кількість показників моніторинг і коригування яких є технічно можливим та необхідним в ході реалізації плану.

Дана нерівність дозволяє виявити межі оптимального рівня деталізації планів підприємства. Мінімально необхідну кількість показників можна охарактеризувати як таку, що дає спрощену характеристику підприємства як виробничо-господарської системи. До них належать оборот послуг, виробничі запаси, витрати обігу, прибуток, розмір оборотних активів, розмір власного капіталу, довгострокові зобов’язання, короткострокові зобов’язання. Інша межа діапазону оптимального рівня якості планів представляє собою конкретну характеристику для конкретного об’єкта планування. Вона є безпосередньо пов’язаною із якісними характеристиками наявної на підприємстві системи управління (зокрема, із ступенем виконання нею функцій моніторингу реалізації планів та їх коригування) та специфічними характеристиками об’єкта планування (обсягом діяльності підприємства, організаційно-правовою формою, місцевими умовами, однотипністю, виробничо-господарським станом). Дана межа має встановлюватись на основі результатів дослідження процесу реалізації управлінських рішень, урахуванням усіх особливостей його протікання на підприємстві. Кількість планових показників, що характеризують дану межу складається із кількості показників моніторинг і коригування яких було доцільним проводити на протязі досліджуваного періоду та збільшується на кількість показників, обґрунтування планових величин яких раніше не здійснювалось, але необхідність в них виявлена в ході проведеного дослідження.

Професор І. Смолін зазначає, що важливим критерієм ймовірності реалізації плану є психологічна готовність колективу та професійний рівень керівництва підприємства. Здатність та готовність колективу до нововведень, розуміння цілей діяльності і особиста зацікавленість працівників, їх психологічна готовність до змін, є важливим критерієм ймовірності реалізації планів. При цьому професіоналізм керівництва повинен бути достатньо високим, оскільки багатьом керівникам не вистачає умінь пристосуватись до змін ринкового середовища, іти на ризик тощо [59, с. 316].

Внутрішню побудову та організацію підприємства як цілісної системи визначає його структура, під якою розуміють сукупність елементів системи та їх зв’язків [14, с.315]. При дослідженні та плануванні підприємства як системи здійснюється декомпозиція цієї системи на компоненти та встановлення їх функцій і взаємозв’язків. Витратомісткість процесу планування на підприємстві значною мірою буде вирізнятись складністю його структури, оскільки план має сприяти виходу підприємства як системи на ефективний режим функціонування (режим функціонування системи – її динамічний стан, який виражається через фактичний порядок динамічних характеристик. Ефективність режиму функціонування системи визначається ступенем реалізації її функцій [19, с.53]. Оскільки функція системи виражена через динамічний норматив (порядок, заданий на вибраному переліку показників), то ефективність визначається наближеністю фактичної порядкової структури показників до структури динамічного нормативу, то між складністю структури підприємства та витратомісткістю плану виникає прямий зв’язок. Цей зв’язок характеризується зростанням витрат на встановлення функцій компонентів підприємства та їх зв’язків з метою спрямованості кожного компонента на досягнення поставленої мети функціонування підприємства, у міру зростання складності структури підприємства. Оптимізацію структури підприємства доцільним є проводити в рамках двох критеріїв: мінімальної кількості компонентів та максимального ступеня реалізації заданих функцій кожним компонентом.

Наявність надлишкових компонентів у структурі підприємства може стати причиною “технічного” ускладнення руху інформаційних потоків та зумовити виникнення “надлишкових” витрат, пов’язаних із нераціональним використанням ресурсів, що спрямовані на створення такого компонента.

Складність процесу планування на підприємстві може обумовлюватись особливостями організаційно-правової форми господарювання. Форма господарювання віддзеркалює специфіку взаємозв’язку функціонування та розвитку підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем. У нормативно–правовій та економічній літературі [1, 39] наводиться такий перелік організаційно–правових форм господарювання: індивідуальні, сімейні, приватні, колективні, державні, державні комунальні, кооперативні, орендні підприємства; підприємства, засновані на повній власності громадян або юридичних осіб іншої держави; селянські (фермерські) господарства; споживчі товариства, спілки споживчих товариств; господарські товариства, дочірні підприємства. Кожна із названих форм господарювання характеризується суттєвими відмінностями формування та поповнення статутного фонду, особливостями структури персоналу підприємства і організації колективного стимулювання працівників, специфікою механізму розподілу та використання прибутку.

Ступінь складності організаційно-правової форми господарювання підприємства має безпосередній вплив на складність механізму його функціонування. Оскільки план – це документ, у якому викладено фінансово-економічний аспект механізму розвитку підприємства, то можна висунути припущення про дещо вищий ступінь складності процесу розробки планів на підприємствах із більш складною формою господарювання, що, відповідно, може впливати на витратомісткість розробки плану.

Дане припущення ґрунтується на баченні підприємства як системи. Відповідно, всі його структурні підрозділи перебувають у взаємодії та спрямовують свою діяльність на досягнення загальної мети. При формуванні планів підприємства має бути врахованим вплив кожного з них на процес їх виконання. В разі виникнення необхідності змін у одному із підрозділів підприємства, з’являється потреба в їх узгодженості з функціональними характеристиками інших з метою забезпечення цілісності системи. Кількість таких підрозділів та складність взаємодії між ними значною мірою буде визначати ступінь складності процесу планування.

Організація руху інформаційних потоків є однією з передумов розробки планів на підприємстві. Інформація є одним із видів ресурсів, який використовується на підприємстві в процесі обґрунтування, впровадження, контролю і коригування управлінських рішень. Ефективність використання даного ресурсу перебуває у прямій залежності від ефективності організації його руху, яку можна охарактеризувати на підставі показників швидкості руху інформації, якісного складу інформаційного потоку.

Методологічна база планування містить понятійний апарат, передумови і принципи планування, методи планування. Наповнення такої методологічної бази визначається прийнятою на підприємстві філософією планування. Методологія планування має виконувати два типа функцій: виявляти зміст планування та його взаємовідносини з іншими сферами діяльності підприємства, вирішувати завдання удосконалення, раціоналізації планової діяльності. Наявна методологічна база планування має безпосередній вплив на складність процесу планування на підприємстві.

Система планів комунального підприємства є системою відображення вирішення завдань, які стоять перед ним, - стратегічних, тактичних, оперативних; завдання, що стосуються функціонування підприємства в цілому та окремих його елементів; операційних, фінансових, інвестиційних, соціальних завдань; ситуаційних, стандартних. Процес вирішення цих завдань може характеризуватись різним ступенем складності, що безпосередньо позначається на витратомісткості процесу планування. У цьому випадку витратомісткість можна охарактеризувати через вартісне вираження ресурсів, які використані в процесі розробки управлінського рішення, - трудових, інформаційних, матеріальних, часу. Факторами, що є безпосередньо пов’язаними із особливостями завдання, що виконується, є часовий горизонт; кількість учасників, їх цілі та інтереси; значущість витрат та результатів для учасників; ризик та новизна; наявність альтернатив; взаємозв’язок з іншими аспектами діяльності підприємства; терміновість прийняття рішення.

Управління невизначеністю зовнішнього середовища підприємства може здійснюватись за трьома критеріями:

1)адаптація до існуючих елементів навколишнього середовища;

2) спроба сприятливо вплинути на навколишнє середовище;

3) прагнення змінити сферу діяльності в більш сприятливому напрямку, щоб позбутись впливу загрозливих елементів навколишнього середовища [16, с.113].

Для підтримання конкурентоспроможності підприємства виникає потреба в еволюції характеристик його внутрішнього середовища до такого якісного і кількісного стану, який гарантує найвищий рівень його захищеності від негативного впливу елементів зовнішнього середовища.

Доцільним буде врахування при вивченні ефективного рівня якості планів впливу наступних чинників:

- співвідношення між розміром планових показників та можливістю їх фактичного досягнення;

- чіткість, повнота, широта та глибина відображення мети та завдань які - мають вирішуватись на основі розробленого плану;

- ясність планових завдань для безпосередніх виконавців;

- наявність стимулюючих елементів реалізації планів;

- спрямованість на ефективний рівень використання ресурсів підприємства;

- врахування ризику при розробці планів;

- наявність оптимального діапазону для можливого внесення змін у планові показники розвитку та функціонування підприємства;

- простота розуміння планових показників;

- узгодженість строків розробки та введення планів.

Ступінь віддзеркалення мети та завдань, які мають вирішуватись на підставі розробленого плану, впливає на якість плану через чіткість, повноту такого віддзеркалення. Врахування даного фактору при обґрунтуванні планових завдань дасть змогу запобігти подвійному трактуванню поставлених для виконання завдань та сприятиме підвищенню ступеня їх реалізації.

Поставлені перед безпосередніми виконавцями планові завдання мають характеризуватись належним ступенем прозорості. У зв’язку з цим постає необхідність врахування впливу фактору ясності та простоти для розуміння планових завдань та показників для безпосередніх виконавців. Складність та незрозумілість завдань і показників може служити причиною уникнення від них у процесі реалізації планів та перенесення уваги на більш прості та зрозумілі показники.

Ступінь реалізації планів певною мірою визначається впливом людського фактору, прояв якого виявляється через зацікавленість безпосередніх виконавців у реалізації планових завдань. На основі цього, виникає вплив фактору наявності стимулюючих елементів на потенційні можливості реалізації планів.

Ефективність функціонування підприємства забезпечується через ефективний рівень використання його ресурсного потенціалу, який має формуватись ще на рівні обґрунтування планів. Тому фактор впливу спрямованості планових завдань на ефективний рівень використання ресурсів характеризується значним ступенем впливу на якість планів.

Вплив зовнішнього середовища на процес функціонування та розвитку комунального підприємства має певний ступінь невизначеності, що спричиняє виникнення ризикових подій. Однією із характеристик якості плану є рівень його виконання в умовах прояву впливу таких подій на процес функціонування підприємства. У зв’язку з цим виникає потреба врахування фактору ризику при розробці планів.

Даний фактор викликає потребу у створенні діапазону для можливого внесення змін у планові показники підприємства. Його обґрунтування має орієнтуватись на критерій імовірності виникнення ризик-подій.

Наявність діапазону для можливого коригування показників впливає на співвідношення між плановим розміром показників та можливістю їх фактичного досягнення. Також, на потенційну можливість реалізації розроблених планів впливає реальність планових значень, яка крім вище названого діапазону визначається коректністю використаних методів планування, ступенем врахування вхідних характеристик підприємства як системи. На основі системного підходу після формування параметрів "виходу" (товару чи послуги): що виробляти (продавати), з якими параметрами якості, з якими витратами, кому і за якою ціною, визначаються параметри "входу": які ресурси та інформація необхідні для організації процесу реалізації товарів, потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення якісних характеристик підприємства (організації реалізації товарів, праці, управління) і параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни та інфраструктури даного регіону) [52, с.30]. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути розроблений високоякісний прогноз параметрів "виходу" системи; параметри "входу" системи та їх план (прогноз) також мають бути забезпеченими високим ступенем якості. Організація процесу функціонування підприємства та виконання планів за рівнем якості мають відповідати характеристикам "входу" системи. Це пов’язано з тим, що оцінка "виходу" системи дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів: якості "входу" та якості процесу реалізації планів.

Рівень деталізації та багатоваріантності планів підприємства можна внести до переліку факторів, що визначають якість планів комунального підприємства. Його потенційними характеристиками є кількість та якість планових показників, які характеризують процес функціонування підприємства як системи та можливі варіанти їх розвитку при настанні можливих змін впливу елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Оскільки, система планів має сприяти виходу підприємства на ефективний режим функціонування, то дана характеристика плану перебуває під безпосереднім впливом фактору узгодженості строків розробки та введення планів. Даний фактор виділено на основі визначення плану як основи функціонування підприємства. Невідповідність між точками початку періоду на який розроблено план та введенням плану до виконання впливає негативно на первісні якісні характеристики плану.

Наведений вище матеріал дає нам можливість твердити, що показник рівня якості планів комунального підприємства не є абстрактним показником. Реальність даного показника підтверджується можливістю формального вираження, його величина значною мірою визначається особливостями об’єкта планування.

Рівень якості планів комунального підприємства пропонується виразити через показник, що має таку формулу:

, (3.6)

де Ряп – ефективний рівень якості планів,

В – витрати на розробку плану,

a, n – фактори, що визначають якість плану,

z – збурена змінна, що характеризує вплив випадкових факторів.

Ефективний рівень якості планів можна зобразити графічно.

# Рис. 3.4. Визначення ефективного рівня якості планів

Витрати

Якість планів

Якість

планів

Витрати на розробку планів

Зона ефективного рівня якості планів

А

В

С

Д

Витрати, що забезпечують мінімально необхідний рівень якості планів

Рисунок 3.4. ілюструє зону ефективного рівня якості планів, яка обмежується кривою витрат на розробку планів та кривою якості планів. Межі даної зони характеризують граничні величини ефективного рівня якості планів. Найвищим ступенем ефективності характеризується рівень якості планів у точці С, де витрати на розробку планів зумовлюють отримання на “виході” обґрунтованих планових завдань, які характеризуються найвищим ступенем якості. Точки А й В містять граничні характеристики, в яких формування планів здійснюється при найнижчому рівні ефективності витрат. Причому, рівень якості планів у точці А має потенційні можливості до зростання. При досягненні точки В, подальше збільшення витрат на підвищення якості є недоцільним, оскільки це негативно позначається на їх ефективності.

3. 3. Інтегральна оцінка якості планів комунального підприємства

Реалізація цілей комунального підприємства має тісний взаємозв'язок з рівнем задоволення інтересів суб'єктів зовнішнього (держави, споживачів послуг та інших суб’єктів господарювання) та внутрішнього (міської ради, керівників, працівників підприємства) середовища, які зацікавлені у функціонуванні підприємства, план належного рівня якості має сприяти узгодженості цих інтересів.

Відсутність прямих показників якості плану викликає необхідність використання опосередкованої оцінки, яка базується на визначені ступеня відповідності його характеристик критеріям, що визначають рівень його якості. Виходячи з цього, якість плану *–* це сукупність його конкретних характеристик відповідно до системи критеріїв якості та прийнятої на підприємстві філософії планування [21, с. 400].

Окремі питання оцінки якості стратегічного плану розглянуті в роботах [9; 45; 59; 17]. Зокрема, професор Смолін І. В. розглядає методику оцінки якості стратегічного плану розвитку підпри­ємства на основі поетапного діагностування його стратегічної доцільності, ймо­вірності реалізації та методичної придатності [17].

Розглянувши літературні джерела [9; 45; 59; 17; 25; 41], можна стверджувати, що оцінка якості планів підприємства може здійснюватись при наявності таких його характеристик*:*

- спрямованість плану на вирішення конкретних завдань та досягнення цілей. План, який не відповідає цілям діяльності підприємства, не має цільового спрямування, не може бути якісним, більше того, такий план просто не потрібний;

- наукова обґрунтованість вибору методів планування та варіативність плану. Обґрунтованість методів планування безпосередньо впливає на якість плану. Складність полягає у підборі таких методів, які б відповідали характеру планових показників та умовам їх динаміки у плановому періоді;

- об'єктивність і достатність інформаційної бази. За умови відсутності необхідної інформації, вдалого її аналізу та агрегування якість плану відразу ставиться під сумнів. Недостатність інформації позбавляє можливості використання в плануванні більш складних методів, які вимагають великого обсягу інформації, і виключає постановку альтернативних варіантів планів;

- ресурсна забезпеченість плану. План повинен бути забезпеченим та обґрунтованим, в першу чергу фінансовими, матеріальними, трудовими та іншими видами ресурсів, причому рівень забезпеченості кожним з видів ресурсів має бути однаковим. Надлишок одного із видів ресурсів призводить до неефективності його використання, а рівень ресурсного забезпечення плану визначається за ресурсом, ступінь забезпеченості яким є найменшим;

- часова відповідність плану. План має бути вчасно розробленим. У протилежному випадку він не буде основою здійснення господарської діяльності в поточному періоді, оскільки підприємство не може призупинити свою діяльність, щоб потім продовжити її відповідно до розробленого плану;

- комплексність. План діяльності підприємства повинен мати комплексний характер, розробляти потрібно систему планів, яка включає довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий плани. Лише за наявності даної системи можна ефективно управляти діяльністю підприємства, якщо управління базується лише на поточних планах, то його можна назвати лаговим, оскільки управління поточною діяльністю здійснюється без орієнтації на майбутнє;

- узгодженість розвитку показників та їх збалансованість. Однією з основних функцій планування є узгодження розвитку показників та їх збалансованість, що характеризують підприємство як господарську систему.

- узгодженість ступеня динамізму плану з конкурентною позицією підприємства та відповідність рівню конкурентоспроможності підприємства. Підприємство як господарська система характеризується певною інертністю розвитку, зміна траєкторії руху якої вимагає додаткових витрат ресурсів;

- адаптивність плану та можливість коригування планів. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства характеризуються динамічністю розвитку, що може викликати флуктуацію (випадкове відхилення) показників функціонування підприємства. Наявність варіативності забезпечить можливість адаптації плану до умов ринкового середовища та можливість його коригування. Це вимагає наявності системи коригування, яка враховує можливі причини відхилень фактичного розвитку підприємства від планового та дозволяє у короткий термін, завдяки коригувальним заходам, спрямувати підприємство як господарську систему на досягнення поставленої мети;

- структуризація планових завдань та їх адресність. Ступінь реалізації планів підприємства безпосередньо пов'язаний з вкладом кожного структурного підрозділу у забезпеченні функціонування підприємства як єдиної господарської системи. Крім того, кожне планове завдання повинне бути направлене на конкретного виконавця, який забезпечить його виконання і зробить свій реальний внесок в досягнення цілей і отримає за те винагороду відповідно до розробленої системи мотивації [21, с. 400 – 402; 33, с. 330-332].

Представлений перелік характеристик планів, що використовуються для оцінки їх якості, може бути розширений та уточнений з урахуванням індивідуальних особливостей кожного суб'єкта господарювання.

В практиці господарювання загальноприйнятим критерієм ефективності є порівняння результатів і витрат, понесених на досягнення цих результатів. Цей критерій може бути застосований і до оцінки якості планів, з врахуванням коефіцієнту ймовірності реалізації плану та рівня його методичної придатності [17]. Тобто якість плану можна оцінити за двома складовими якості: за ефективністю розробки планів або безпосередньо оцінка якості розроблених планів та ймовірністю його реалізації.

Якщо застосувати дану методику до оцінки якості стратегічних планів підприємства, то основні цільові орієнтири стратегічного розвитку і будуть основними критеріями оцінки планів. Експертним шляхом можна визначити значимість кожної складової в загальному результаті. Оцінювати кожну складову, виходячи із рівнозначної важливості кожної в результатах діяльності, можна максимально за 25 балами, тобто максимальна сума балів для оцінки загального результату досягнення цілей підприємства, визначених в стратегічному плані підприємства буде становити 100 балів.

Визначати якість планів можна і за відхиленнями (загальноприйнята методика). Наприклад, якщо відхилення: в межах 0,1 % - 2,0 % *–* план вважається якісним, 2,1 %-5,0 % *–* середньої якості (із певними неточностями) і більше 5,0 % *–* неякісний тощо. Але, дана методика не позбавлена недоліків та прорахунків, оскільки вона не враховує суб’єктивну складову при складанні планів. Суб’єкт планування (управлінець, який займається розробкою планів) може розробляти плани в трьох варіантах (залежно від об’єктивного сприйняття ним інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище і мистецтва передбачати ризики) – за песимістичним сценарієм, оптимістичним чи базовим сценарієм розвитку подій. Відповідно, і відхилення за результатами порівняння фактичних і планових показників будуть різними у трьох варіантах: при оптимістичному можуть бути мінімальними при найкращих умовах розвитку подій; при песимістичному – відхилення можуть бути максимальними при тих самих умовах, в даному випадку в планах не врахованим буде потенціал підприємства; а при базовому сценарії – відхилення можуть бути або найменшими або найбільшими, залежно від впливу різних факторів, тобто в швидкозмінному сучасному середовищі без врахування цих змін план також буде неякісним, незалежно від того в яку сторону відхилення [82].

Тому, використання експертного методу в контексті управління плануванням діяльності підприємства при оцінці якості планів, буде більш доцільним, оскільки можна отримати більш об’єктивну оцінку якості планів.

Формулу загального планового результату досягнення цілей () для оцінки якості планів експертним методом можна представити у такому вигляді:



(3. 7)



де *ДЦвир, ДЦвар, ДЦсоц, ДЦекол* – відповідно рівень досягнення цілей: виробничих, вартісних, соціальних, екологічних в балах;

*кввир, кввар, квсоц, квекол*– коефіцієнти вагомості в загальних цілях, виражені в долях (при десятковій точності) в сумі рівній одиниці.

Якщо за критерій оцінки брати порівняння планового результату і сукупних передбачених витрат на реалізацію цілей, та визначити максимальну границю ефективних сукупних витрат в межах 100 балів (якщо витрати є більшими, то відразу це свідчить про неефективність системи планування - такий варіант плану відразу відкидається), можна визначити коефіцієнт співвідношення загального результату планування до сукупних витрат на планування, тобто коефіцієнт ефективності розробки стратегічного плану підприємства ():



, (3. 8)

де – коефіцієнт ефективності розробки стратегічного плану підприємства;



– загальний плановий результат досягнення цілей, в балах;



– сукупні витрати на здійснення планування, в балах [302].



В будь-якому випадку, вибір методу оцінки якості планів (методу відхилень чи запропонованого експертного) залишається прерогативою керівництва комунального підприємства.

Реальність планів, як помітив Н. Д. Кондратєв, означає можливість їх здійснення в найближчий період часу [67, с. 3]. Першою ознакою реальності планів може служити рівень потенціалу планування, який можна розрахувати за відповідними складовими цього потенціалу та визначеними нами вище характеристиками плану (спрямованість плану на вирішення конкретних завдань (для стратегічного - це направленість на досягнення цілей та задоволення інтересів зацікавлених осіб за визначеними стратегічними параметрами) (), наукова обґрунтованість плану та його варіативність (), об’єктивність і достатність інформаційної бази (), ресурсна забезпеченість плану (), часова відповідність плану (), комплексність (), узгодженість розвитку показників та їх збалансованість (), узгодженість ступеня динамізму плану з конкурентною позицією підприємства та відповідність рівню конкурентоспроможності підприємства (), адаптивність плану та можливість коригування планів (), структуризація планових завдань та їх адресність () тощо. Значення кожної названої характеристики (а їх перелік може визначатись користувачем плану самостійно) знаходиться у межах від 0 до 1 .



Якщо прийняти до уваги методику професора Смоліна І. В, який запропонував визначати коефіцієнт ймовірності реалізації стратегічного плану, але за власними обґрунтованими критеріями [17, с. 323], то в розвиток цієї теорії відповідно до теорії планування потенціалу, можна визначити коефіцієнт ймовірності реалізації плану *()* (за наявними в ньому характеристиками, визначеними нами вище) за методом середньої арифметичної на основі визначених характеристик – критеріїв:



**,** (3. 9)



де– коефіцієнт ймовірності реалізації плану;



, … – характеристики – критерії плану.



Тоді інтегральний показник якостістратегічного плану () можна розрахувати за формулою:



**,** (3. 10)



де – коефіцієнт ефективності розробки стратегічного плану підприємства;



– коефіцієнт ймовірності реалізації плану.



Відповідно чим ближчий показник якості стратегічного плану до 1, тим краща його якість, ймовірність його реалізації краща. Звичайно, існують певні неточності і припущення при застосуванні цієї методики, але вона дає можливість об’єктивно оцінювати всі можливі варіанти стратегічного плану і визначати найкращий із них [21, с. 403 - 404].

Для оцінки якості розробки тактичних планів використовується метод визначення рівня їхньої напруженості. За думкою професора Свіщова М. В., важливим показником якості планів підприємства є їх рівень напруженості. У системі планового управління процесами інтенсифікації планові показники характеризують кількісне значення та якість плану і показують рівень використання факторів економічного росту. Такі планові завдання отримали назву напруженості планів [45, с. 370].У загальному вигляді коефіцієнт напруженості планів визначають шляхом порівняння відповідних показників із встановленою мірою або існуючим еталоном. У якості подібного еталонного нормативу або стандарту виступають науково-обґрунтовані або оптимальні планові показники:

*Кн= Ппл / П (ет)н,* (3. 11)

де *Кн* – коефіцієнт напруженості планів;

*Ппл* – плановий показник;

*П(ет)н*  – еталонний або нормативний показник.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зміни кон’юнктури ринку, зміни попиту (а для комунальних підприємств це його сезонність), сезонність постачання сировини (для комунальних підприємств) і відповідні зміни в завантаженні виробничих потужностей, можливі неплатежі в умовах кризи, визначають необхідність щоденного планування з коригуванням на фінанси, потреби ринку, можливості постачальників та споживачів послуг тощо. Тому визначення коефіцієнту напруженості планів за показниками еталонного рівня буде не доцільним (хоча за показниками, які враховують закладені законодавчо норми і нормативи чи навіть встановлені експериментальним шляхом, за певний період часу (місяць, півроку, рік) можна визначати коефіцієнт напруженості) [21, с. 404].

Професор Свіщов М. В. зазначає, що для вирішення даної проблеми (не відкидаючи важливості визначення резервів та невикористаних можливостей при порівнянні планових показників з їх нормативним значенням) потрібно доповнити розрахунки другим критерієм оцінки напруженості *–* динамічним, який характеризує зміну планового показника у порівнянні з його рівнем у минулому періоді. Таким чином, він пропонує в систему оцінки напруженості плану введення рівневого і динамічного критеріїв. Кількісна оцінка рівня напруже­ності плану буде розраховуватися по залежності:

(3. 12)



де *апл, аб -* значення показника в плановому та базовому періодах;

*ан -* нормативне значення показника [230, с. 371].

Порівнюючи відповідність планового або фактичного показника з плановим або еталонним, для об’єктивної оцінки якості планів, потрібно встановити не тільки рівень напруженості планів, але й ступінь ризику *(Кр).* Ступінь ризику в умовах ринкової невизначеності можна оцінювати як нормальний при відхиленні фактичних даних від запланованих показників на 10 %, високий – 20 %, надмірний – 40 %, і недопустимий – вище 50 %. Таким чином, можна визначити і межі значень коефіцієнта напруженості – верхня, нормальна і нижня.

Виходячи із попередньо визначених показників, узагальнююча оцінка якості тактичного плану (з врахуванням скоригованої теорії напруженості на коефіцієнт ризику) може бути проведена із застосуванням інтегрального показника якості тактичного плану за складовими потенціалу підприємства, який можна визначити таким чином:

, (3. 13)



де – інтегральний показник якості тактичного плану за складовими потенціалу підприємства;



– коефіцієнт вагомості, встановлений експертним методом, який характеризує певний аспект діяльності підприємства чи складову потенціалу;



–значення і-го коефіцієнта напруженості;  *п* –кількість показників;  *і* –індекс коефіцієнта [21, с. 405; 34, с. 335].



При розрахунку коефіцієнта напруженості, потрібно вибрати найбільш важливі показники за різними аспектами діяльності чи елементоутворюючими складовими потенціалу підприємства, їх кількість може бути різною, але вони повинні бути важливими і представляти різні складові потенціалу підприємства. Варто враховувати і забезпечити інформаційну односпрямованість показників. З цією метою їх поділяють на стимулятори і дестимулятори.

До перших відносяться показники, зв’язок яких з інтегральною оцінкою прямий, тобто, коли зміна факторного показника зумовлює зміну інтегральної оцінки в тому самому напрямі. До дестимуляторів відносять показники, зв’язок яких з інтегральною оцінкою обернений, тобто, коли зміна факторного показника зумовлює зміну інтегральної оцінки в протилежному напрямі. Для забезпечення односпрямованості показників при їх агрегуванні в одну інтегральну оцінку, дестимулятори перетворюють на стимулятори шляхом розрахунку обернених значень ознак [24, с. 335 - 336].

Збалансованість багатьох показників є необхідною умовою якісної розробки планів. Крім того, оцінку напруженості планів можна проводити за загальними показниками або окремими, індивідуальними, які є найбільш важливими для того чи іншого аспекту діяльності чи складової потенціалу підприємства. Такі розрахунки можна проводити в автоматизованому режимі.

Важливо, що дана методика вбудовується в систему управління плануванням діяльності підприємства і тісно взаємопов’язана із контролем планової діяльності. Це дає змогу стверджувати, що експертами для визначення якості планів можуть бути контролери, керівники всіх рівнів управління або ж навіть окремі працівники (при дотриманні принципу перехресної оцінки) та зовнішні експерти тощо. Об’єднані системою мотивації вони зможуть провести достовірну, якісну оцінку планів та обговорити результати на відповідних нарадах, зборах тощо. Результати оцінки якості планів, так як і системи контролю доцільно відображати на паперових або електронних носіях, до яких мав би доступ весь персонал, що приймає участь у формуванні та реалізації планів.

Виходячи із вищевикладеного та з врахуванням методики розрахунку інтегрального показника якості стратегічного плану та інтегрального показника якості тактичного плану за складовими потенціалу можна розраховувати комплексний інтегральний показник оцінки плану розвитку підприємства за формулою:

, (3. 14)



де - інтегральний показник оцінки плану розвитку підприємства;



*-* інтегральний показник якостістратегічного плану;



*–* інтегральний показник якості тактичного плану за складовими потенціалу підприємства.



Зрозуміло, чим ближчий він до 1, тим тісніший зв’язок стратегічних цілей підприємства з поточними завданнями, і його значення показує рівень ймовірності їх досягнення при врахуванні критеріїв, що прийняті до розрахунку. Розрахунок інтегрального показника якості плану може супроводжуватися його графічною інтерпретацією [21, с. 406]. Оцінка якості планів, як стратегічного, тактичного та і в цілому плану розвитку підприємства в контексті концепції планування як системного процесу управління підприємством без врахування хоча б одного з перелічених критеріїв методологічно недопустима. Інтегральний показник оцінки плану розвитку підприємства дозволяє завчасно оцінити напрям стратегічного розвитку, його ефективність, забезпеченість потенціалом, відповідність поточних планових результатів стратегічним цілям, ймовірність та ступінь ризику їх досягнення.

Апробація запропонованої методики оцінки якості планів здійснена на комунальному підприємстві. Приклад апробації приведений в додатку Б.

Висновки до третього розділу

На сьогоднішній день методика оцінки якості планів відсутня. Спроби щодо її формування були здійснені в межах централізованого планування. Методологічні розробки цього часу, у тому числі Ю.В. Яковця, які були розглянути в цьому розділі обмежились теоретичним рівнем. Вони носили концептуальний характер та не передбачали застосування методичного апарату. Це спричинило необхідність створення методологічної та методичної основи управління якістю планів для комунальних підприємств.

У процесі дослідження плана як продукта функціонування системи планування і як формальної основи управлінської діяльності, виявлено пряму залежність між рівнем якості планів та ефективністю управлінської діяльності в цілому. Це вимагає орієнтації діяльності щодо обґрунтування планових завдань на оптимальне співвідношення між кількісною оцінкою характеристик планів та витратами на їх розробку, яке названо ефективним рівнем якості планів. Його визначення здійснюється за допомогою графічного методу, сутність якого полягає у побудові “кривих” витрат на розробку плану і якості плану, які при перетині формують зону ефективного рівня якості плану. Межі цієї зони характеризують граничні величини рівня якості планів.

Комплексну оцінку якості планів запропоновано проводити через поетапне застосування методів аналізу ієрархій, динамічного нормативу та відсотку виконання плану. Можливість практичного застосування для оцінки якості планів перших двох методів була досягнута шляхом формування системи критеріїв оцінки планів (метод аналізу ієрархій) та побудови еталонного порядку темпів росту показників виробничо-господарської діяльності комунальних підприємств (метод “динамічного нормативу”).

На основі встановлених характеристик, які визначають коефіцієнт ймовірності реалізації плану та з врахуванням запропонованого коефіцієнту ефективності розробки стратегічного плану підприємства, обґрунтована доцільність розрахунку інтегрального показника якостістратегічного плану.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

У дипломній роботі представлено теоретичне узагальнення і нове вирішення проблеми, що проявляється в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці методичного інструментарію оцінювання якості планування комунального підприємства. Результати проведеного дослідження дають можливість зробити такі висновки.

1. Комунальні підприємства як об’єкти організації та планування працюють неефективно. У них відсутня єдина методика з планування, обліку та калькулювання собівартості. В наслідок чого в різних регіонах склалася більш ніж двократна різниця в розмірах тарифів на послуги комунальних підприємств.Обсяги заборгованості роблять його фінансовий стан незадовільним, підтвердженням цьому є укладання великої кількості договорів про реструктуризацію боргових зобов’язань. Модернізації системи фінансування комунальних підприємств з удосконаленням наявних систем організації та планування повинна приділятися особлива увага, яка б враховувала як традиційні джерела фінансування так і принципово нові – доходи за рахунок залучення інвестицій.

2. Обґрунтовано та визначено, що планування діяльності підприємства – це системний процес управління підприємством, процес передбачення майбутнього, розробки та обґрунтування цілей та завдань, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх складових наявного потенціалу, встановлення їх взаємодії та забезпечення його розвитку, з метою отримання оптимальних результатів відповідно умовам середовища, в якому воно здійснюється та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, потенціалу системи в цілому. Визначення та розкриття сутності основних функцій та принципів планування дозволяє розкрити зміст планування та його значення в розвитку суспільно-економічних відносин.

3. Результати господарської діяльності КП «СТКЕ», завданням якого є постачання тепла і гарячого водопостачання в нові райони міста за 13-15р.р. :

- обсяг реалізованої продукції у 2015 році значно збільшився відносно попередніх років, але й собівартість реалізованої продукції зросла;

- витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися у порівнянні з попередніми роками та складають 0,96 грн. або 4 коп.чистої виручки на 1 грн.;

- висока питома вага дебіторської заборгованості ≈73% , не перевищує питому вагу кредиторської заборгованості ≈62%;

- надходження від отримання дотацій - виконання плану лише на 71% та істотне зменшення по відношенню до 2014 року майже на 107%;

- рентабельність не розраховується у зв'язку зі збитковістю основної діяльності підприємства.

4. Методика планування діяльності підприємств централізованого теплопостачання в Україні, вирішує суто правовий, частково фіскальний аспекти планової діяльності підприємства. Не достатньо висвітлений і через те сформований механізм реалізації системи планування, на підґрунті якого повинна відбуватися побудова методики формування системи планування та описуватися її основні засади. Методика недостатньо описує саме процес формування системи планування на підприємстві, а лише торкається окремих його аспектів.Процеси стратегічного, тактичного та оперативного планування не визначені взагалі, вони лише існують в рамках складеної неписаної традиції, що склалася в сфері планування на комунальному підприємстві.

5. За результатами проведеного анкетування на предмет існування та якості системи планування на комунальних підприємствах визначено основні фактори, які стимулюють або стримують розвиток підприємств. Проведена експертна оцінка системи планування та досліджена кореляційна залежність результатів діяльності від ефективності системи планування показали, що на більшості досліджуваних підприємств планування як система практично відсутнє або ж є недосконалим, цей фактор істотно впливає на їх розвиток.

6. Оскільки прямих показників якості планів не існує, то пропонується використовувати опосередковану оцінку, яка базується на визначені ступеня відповідності характеристик плана критеріям, що визначають рівень його якості. Запропоновано проводити комплексну оцінку якості планів через застосування методів аналізу ієрархій, динамічного нормативу та відсотка виконання плану. Використання даних методів на підприємстві дозволить забезпечити неперервність процесу функціонування системи оцінки якості планів і є прийнятним для оцінки системи планів в цілому та планів окремих показників.

7. Позитивною стороною застосування методу аналізу ієрархій для оцінки якості планів комунального підприємства визначено можливість кількісної оцінки їх якісних характеристик та ранжирування таких характеристик.

8. Запропоновано графічну інтерпретацію методу динамічного нормативу, яка базується на ідеї руху господарської системи в просторі показників та наявності на кожному інтервалі часу деякого впорядкування їх динаміки.

9. Обґрунтовано, що використання метода відсотка виконання плана для оцінки планів дає можливість отримання індикатора якості планів та процесу їх реалізації. Недоліком даного методу названо відсутність можливостей очищення отриманих результатів від впливу суб’єктивного фактору (безпосередніх виконавців плану).

10. Запропонована методика визначення комплексного інтегрального показника оцінки плану розвитку підприємства, дозволяє об’єктивно оцінити рівень напруженості планів, зв’язок стратегічних цілей підприємства з поточними завданнями, рівень ймовірності їх досягнення при врахуванні критеріїв, що взяті за основу, та особливостей діяльності комунальних підприємств. Дана методика вбудовується в систему управління плануванням діяльності підприємства і тісно взаємопов’язана із контролем та мотивацією планової діяльності.

Практична реалізація на комунальних підприємствах розроблених пропозицій надасть можливість для підвищення рівня управління, ефективності планування та підвищення показників виробничо-господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про господарські товариства: Закон України № 1576-ХІІ від 19.09.1991. Дата оновлення: 06.10.2016 року N 1666-VIII. URL: <http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T157600.html>
2. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 24 червня 2004 р. №1875-IV. Дата оновлення: 13.04.2017 р. №2019-VIII. URL: <http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T041875.html>
3. Про затвердження Порядку погашення реструктуризованої заборгованості та внесення поточних платежів за житлово-комунальні послуги: Постанова Кабінету Міністрів № 976 від 27.06.03. URL:  <http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP030976.html>
4. Автономов В.С. Історія економічних вчень. Навчальний посібник. М: 2002 – 784 с.
5. Алексеева М. ― Планирование деятельности фирмы / М. Алексеева. – Економика, 1997. – 236 с.
6. Андрушкив Б. Н. Управление качеством коммунально-бытового обслуживания: проблемы, методика, практика. – Львов: Вища шк.; Изд-во при Львов. гос. ун-те, 1989. - 165 c.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования/ род ред. М. Калантаровой. М.: Издательская группа «Прогресс»; «Универс», 1994. – 304 с.
9. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: учебн. / М. И. Бухалков. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М.: ИНФРА – М., 2005. – 416 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994. – 248 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
12. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посібник / О.І. Дацій. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДЛІУ», 2005. – 206 с.
13. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія. – Х: ХНАМГ, 2009. - 356 с.
14. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768с.
15. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2002. - 336 с.
16. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 1999. – 336с.
17. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І. В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. – 344 с.
18. Стельмащук А. М. Державне регулювання економіки: навч. посіб. -Тернопіль: ТАНГ, 2000. - 315 с.
19. Сыроежин И.М. Планомерность. Планирование. План. Научн. ред. Майминаст Е.З. – М.: Экономика, 1986. – 248с.
20. Сыроежин И.М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1986. – 256с.
21. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
22. Хадсон К.Л. Организация и управление предприятием. – М., 1987. – 205с.
23. Хойєр В. Як робити бізнес в Європі. / Хойєр В. – М.: Прогресс, 1992. – 156 с.
24. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація: монографія / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2004. – 506 с.
25. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. / Л. А. Швайка – Львів: «Новий Світ – 2000», 2003 – 268 с.
26. Шимко О. В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / МОН України, Донбаська державна машинобудівна академія. – К.: ЦУЛ, 2006 – 296 с.
27. Эйснер Ю.Н. Организационно-экономические измерения в планировании и управлении. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1988. – 144с.
28. Юрєва Т. П. Економіка підприємств міського господарства: Навчальний посібник. – Харків: ХДАМГ,1997. – 170 с.
29. Анискин Ю. Павлова А.М. Планирование и контроллинг: Учебн. / М.: Омега – Л,2003. – 280 с.
30. Горлачук В. В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. - Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010 – 344 с.
31. Зінь Е. А., Турченюк М.О. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник: європейська кредитно-трансферна система: для студентів напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» та 6.030601 «Менеджмент» / Рівне : НУВГП, 2011. – 136 с.
32. Морохова В. О., Ковальчук О.В. Планування та організування маркетингової діяльності підприємств: монографія / Луцьк : Луцький державний технічний університет, 2006. – 176 с.
33. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-е вид. - К. Каравела, 2005. 312 с.
34. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – 3-є вид. – К.: Каравела, 2008 – 352 с.
35. Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Підручник для вузів; За заг. ред. Г.Л.Багіева. – М.: ВАТ Вид-во «Економіка», 1999. – 703 с.
36. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент / Учеб.пособие. – СПб.: Изд-во СП6УЭФ, 1994. – 121 с.
37. Бубенко П.Т., Димченко О.В., Кашпур А.Д. Управління системною модернізацією та розвитком житлово-комунальних підприємств: монографія; НАН України, Північно-Східний науковий центр, Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 233 с.
38. Лега Ю.Г., Качала Т.М., Н. Ф. Чечетова Н.Ф. Вдосконалення управління житлово-комунальним комплексом України в сучасних умовах розвитку національної економіки: Монографія. Черкаси: ЧДТУ, 2003. – 219 с.
39. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. /за ред. проф. Н.М. Ушакової) - К. «Хрещатик», 1999. – 800с.
40. Ястремська О. М., Яковенко К.В., Ястремська О.О. Планування діяльності підприємства :навчальний посібник / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Харківський національний економічний університет – Харків : Видавництво «ХНЕУ», 2011. – 172 с.
41. Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебн. пособ. / 2-е изд. стер. – Москва: Издательство «Омега - Л», 2008. – 406 с.
42. Бєлов М. А. Планування діяльності підприємства: навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Бєлов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.
43. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А.Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1196. – 560 с.
44. Методология стратегического управления ЖКХ городов: комплексная диагностика его состояния: монография / В. В. Дымченко, Т. В. Момот, Е. В. Дымченко, Д. В. Бутник; под общей редакцией В. В. Дымченко; Харьк. нац. ун-т гор. хоз-ваим. А. Н. Бекетова. – Х.: ХНУГХ, 2014. – 158 с.
45. Внутрішньовиробниче планування на промислових підприємствах: навч. посібн. / Свіщов М. В., А. П. Гречан, Л. М. Попович та ін./ за ред. М. В. Свіщова. – К.: Арістей, 2005. – 528 с.
46. Стратегії розвитку комунального сектору міського господарства: монографія / В.Р. Кучеренко, С.С. Дзезик, К.С. Левинський та ін. під науковим керівництвом і редакцією ден., професора Кучеренка В. Р і к.е.н., доцента Дзезика С.С. - Одеса, 2009. 154 с.
47. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / [В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов, Н.О. Рєзанова та ін.]; під ред. В.Г. Воронкової. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
48. Довідка до розгляду на засіданні Ради національної безпеки і оборони України питання «Про стан житлово-комунального господарства України та основні напрями його реформування». – К., 2010. – 34 с.
49. Доповідь "Про соціально-економічне становище України" вміщує основні показники соціально-економічного розвитку країни без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції, за січень-вересень 2017 року/ Державна служба статистики України. – Київ, 2017. 75 с.
50. Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2007 році / Мінжитлокомунгосп України. – Київ, 2008. 567 с.
51. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — Київ: КНЕУ, 2005. 384 с.
52. Системный анализ и структуры управления. / Под общ. ред. проф. В. Г. Шорина. – М.: Издательство “Знание”, 1975. – 304 с.
53. Куприна Н. М. Конкурентоспособность деятельности предприятия: виды и уровень / Н. М. Куприна // І Міжнародна наук. - практ. конф., зб. наук. праць «Формування ринкової економіки». Вип. «Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи»: у 2-х ч. Ч. 1 – К.: КНЕУ, 2011, С. 564-571.
54. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. – 271 с.
55. Йеннер Т. Маркетинговое планирование/ Пер. с нем. Йеннер Т. – Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2010. – 276 с.
56. Мескон М. и др. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Общ. ред. Л.И.Евенко. – М., 1994.
57. Саати Е. Принятие решений: Метод анализа иерархий. Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М.: Радио и связь, 1993. – 314 с.
58. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. на здобуття кандидата економ. наук. Тернопіль, 2015. 294 с.
59. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: дис.…доктора екон. наук.: 08.06.01 / Смолін Ігор Валентинович. – К., 2005. 387 с.
60. Олійник Н.І. Управління житлово-комунальним господарством у процесі ринкової трансформації економіки України: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02/ Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - К., 2003. - 20 с.
61. Сурай В.А. Шляхи вирішення проблемних питань у сфері централізованого водопостачання та водовідведення Луганської області. Розвиток будівництва та житлово-комунального господарства в сучасних умовах: матеріали всеукр. наук. -практ. інтернет-конф. (Сєвєродонецьк, 22 - 23 берез. 2017 р.) – Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 16-18.
62. Бубенко П.Т., Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство регіону як системний об’єкт дослідження якісних характеристик. Регіональна економіка 2011, №4. С. 57-66.
63. Гуржій Н.Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підгрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародному ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 11. С. 28-32.
64. Данилишин Б. Ілюзії та реалії комунальної сфери: [Реформування житлово-комунального господарства] /Б.Данилишин// Уряд. кур'єр. – 2003. – № 225. – С.7.
65. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / Заюков І., Коваль Н. // Економіка України. – 2008 – № 6 – С. 80-87.
66. Іваночко С. С. Проблеми розвитку житлово-комунального господарства України та основні напрямки їх усунення / С.С. Іваночко, А.А. Кіпершайн // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. − № 20. – С. 6–12.
67. Кондратьев Н. Д. План и предвидение / Н. Д. Кондратьев // Вопросы экономики, 1992. – №3. – С. 3-15.
68. Кузьминчук Н.В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко, І.Ю. Тарасенко // Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 66 (1108) – С. 76–83.
69. Лобанова Е.Н. Стратегическоепланирование и прогнозирование на предприятии // Экономические науки. – 1992. – № 6. – С.59-63.
70. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів / А.О. Марвіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 334-341.
71. Марущак В. П. Ретроспективний аналіз законодавства про планування / В. П. Марущак // Вісник Національної академії державного управління. – 2005. – № 2. – С. 38 - 45.
72. Мартиненко Д.О. Механізм маркетингового планування на підприємстві / Д.О. Мартиненко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2014. – №2. – С. 109-112.
73. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т.Момот, М. Кадничанський // Економіка України – 2007. – № 7. – С.41-55.
74. Потапчик О. А. Условия формирования конкурентной среды на рынке услуг предприятий жилищно-коммунальной сферы / О. А. Потапчик //Маркетинг-дайджест: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. викладачів, аспірантів та студентів (24–25 лист. 2011 р., м. Донецьк). – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 78–80
75. Родионова Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 63-77.
76. Саблук П. Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3 - 10.
77. Саблук П. Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 3 - 15.
78. Семенюк С.Б. Використання економіко-математичних методів та моделей в маркетинговому аналізі / С. Б. Семенюк, Р. В. Федорович // Наука й економіка. – 2009. – №3 (15). – С. 246-250.
79. Соловйова Н. І. Проблеми методології та практики впровадження системи фінансового прогнозування в підприємствах АПК / Н. І. Соловйова // Економіка АПК. – 2006. – № 11. – С. 40 - 47.
80. Сорокина И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И.Э.Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №4. – С.63-73.
81. Стасюк Л.Л. Концепція ефективного рівня якості планів торговельного підприємства // Науковий вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі (серія “Економічні науки”) -№4(12), 2001. - С.163-169.
82. Тарасюк Г. М. Оцінка якості планів підприємства / Г. М. Тарасюк // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К. : НУХТ, 2007. – №22. – С. 151 – 154.
83. Тертиця О. О. Напрями реформування сфери ЖКГ: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О.О. Тертиця // Бізнес навігатор. – 2010. – №2. – С. 45–49.
84. Ткаченко В. Г. Комплексное развитие АПК регионов и обеспечение продовольственной безопасности / В. Г. Ткаченко, В. П. Шпичка // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 16 - 24.
85. Федорович Р. В. Маркетингове моделювання діяльності підприємств / Р.В. Федорович, С. Б. Семенюк // Наука й економіка. – 2010. – № 2. – С. 150-155.
86. Федорович Р.В. Маркетинговий аналіз кон’юнктури ринку/ Р.В. Федорович, С. Б. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 49-54.
87. Фірстова О.Ю. Особливості оцінювання плану маркетингу як складової системи планування на підприємстві / О.Ю. Фірстова // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – т.1. – С. 141-147.
88. Хайлук С. О. Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами молокопродуктового холдингу / С. О. Хайлук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3 (69). – С. 144 - 154.
89. Чубукова О. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності / Чубукова О., Шацька З. // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 4 – С. 171–178.
90. Шандова Н. В. Визначення механізму прогнозування показників розвитку виробництва / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2 (32). – С. 182 - 189.
91. Шелудько Е. І. Удосконалення системи професійного навчання та спеціальної кадрової перепідготовки у харчовій промисловості / Е. І. Шелудько, М. П. Сичевський // Агросвіт, 2007. – № 22. – С. 28 - 32.
92. Юденко В. А. Аналіз фінансових результатів підприємства в умовах реформування бухгалтерського обліку / В. А. Юденко // Фінанси України, 2000. – № 8. – С. 140 - 144.
93. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 3. – С. 202.
94. Ярема Л. В. Розвиток інтегрованих агропромислових формувань та економічна ефективність їхнього функціонування / Л. В. Ярема // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 5(59). – С. 103-109.
95. Яцура В.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В.В. Яцура, М.В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – № 2. – 2011. – С. 45-53.
96. Pettigrew A. M. The character and significance of strategy process research // Strategic management journal. - 13. - 1992. Special Issue Winter. - p. 5-16.
97. Борг населення з оплати послуг ЖКГ в липні склав 28 млрд гривень. URL:  <https://www.rbc.ua/ukr/news/dolg-naseleniya-oplate-uslug-zhkh-iyule-sostavil-1504180506.html>
98. Комунальне підприємство «Сєвєродонецьктеплокомуненерго» – URL: <http://stke.in.ua/pro-pidpriyemstvo/>
99. Короткий курс лекцій з дисципліни «Планування на підприємстві» – URL: <https://studme.com.ua/15600610/finansy/metody_planirovaniya.htm#33>
100. Немцов О.В. Аналіз методичної база планування та оцінка стану системи планування на підприємствах теплопостачання. Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2011. Вип. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=841>

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати опитування керівників комунальних підприємств

м. Сєвєродонецька \*

"Оцінювання якості планування комунальних підприємств"

В опитуванні брали участь керівники 12 підприємств (з вищою освітою - 12 осіб; вік: 35 - 44роки - 4 особи, 45 і більше – 8 осіб; стаж роботи керівником: до 5 років - 3 особи, від 5 і більше – 9 осіб)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код | Зміст запитання | Варіанти відповіді | Результати | | |
| 0.1 | Чисельність працівників підприємства | - до 25  - 25-100  - більше 100 | 2 підприємства  7 підприємств  4 підприємства | | |
| 0.2 | Вік підприємства | - до 1 року  - 1 – 5 років  - більше 5 років | -  -  12 підприємств | | |
| 0.3 | Темпи росту обсягу виробництва продукції  (зміни за 3 роки) | - високі  - низькі  - задовільні  - без змін  - падіння | -  3 підприємств  9 підприємств  -  - | | |
| 0.4 | Як ви оцінюєте поточний обсяг: | - виробництва на своєму підприємстві | високий | задовільний | низький |
| - | 7 | 5 |
| - реалізації Ваших послуг на території міста | - | 9 | 3 |
| - рівень забезпеченості сировиною | - | 8 | 4 |
| 0.5 | Виробничі потужності завантажені зараз на Вашому підприємстві на | 50-70 %  більше 70%  менше 50 відсотків | 2 підприємства  8 підприємств  2 підприємства | | |
| 1.1 | Ваша оцінка ступеня динамічності змін у зовнішньому середовищі | - висока  - середня  - низька | 11 підприємств  1 підприємства  - | | |
| 1.2 | Чи відбувались різкі зміни, які вплинули на Ваше підприємство | - так  - ні | 12 підприємство  - | | |
| 1.2.1 | - в законодавстві | - так  - частково  - ні | 9 підприємств  2 підприємства  1 підприємство | | |
| 1.2.2 | - в діях адміністративних органів | - так  - частково  - ні | -  12 підприємств  - | | |
| 1.2.3 | - в діях конкурентів | - так  - частково  - ні | 3 підприємства  -  9 підприємств | | |

Продовження додатку А

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 | Якими на Вашому підприємстві, будуть в наступному році, порівняно з поточним | - обсяг виробництва продукції, од. | більше | без змін | | менше |
| 3 | 9 | | - |
| - облікова чисельність працюючих | 2 | 8 | | 2 |
| - відпускна ціна на основну продукцію | 12 | - | | - |
| - чистий прибуток | 8 | 3 | | 1 |
| 2.2 | Чи передбачені дані зміни розробленим планом діяльності Вашого підприємства | - так  - частково  - ні | 3 підприємства  7 підприємств  2 підприємства | | | |
| 2.3 | Чи здійснюється на Вашому підприємстві управління плануванням діяльності | - так  - частково  - ні, немає потреби  - ні, але є потреба | -  9 підприємств  -  3 підприємства | | | |
| 2.4 | Чи є на підприємстві стратегія розвитку | - так  - ні | 5 підприємств  7 підприємств | | | |
| 2.5 | Вкажіть, будь-ласка, у %, яку частину часу керівництво приділяє питанням: | - стратегічного планування  - розробці тактики  - контролю за менеджментом | 4 підприємства (5 - 10 % всього часу)  8 підприємств не дали відповіді | | | |
| 2.6 | Які види планів розробляються на Вашому підприємстві | - стратегічні | так | ні | частково | |
| 5 | - | 7 | |
| - поточні | 11 | - | 1 | |
| - оперативно-календарні | 10 | - | 2 | |
| - окремі бізнес-плани | 5 | - | 7 | |
| - розробляються бюджети | 11 | - | 1 | |
| 2.7 | Ким розробляються на Вашому підприємстві плани розвитку | - вищим керівництвом  - планово-економічним відділом  - консалтинговою фірмою чи зовнішніми консультантами  - іншими особами  - не розробляються взагалі  - не дали відповіді | 4  5  -  -  -  2  1 | | | |
| 2.8 | Яка з наведених схем організації роботи по складанню планів застосовується на Вашому підприємстві | - «згори-донизу» (централізована)  - «знизу-догори» (децентралізована)  - круговий метод («зустрічного планування»)  - жоден із перерахованих не застосовується  - не дали відповіді | 5  2  2  2  1 | | | |
| 2.9 | Розроблені плани розвитку Вашого підприємства мають форму затвердженого документа | - так  - частково, окремі планові документи  - ні | 6  4  2 | | | |

Продовження додатку А

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3.1 | На Вашу думку, стратегічний план підприємства повинен бути деталізований поточними планами розвитку за складовими його потенціалу | - так  - ні | 7  5 |
| 3.2 | Чи існує сьогодні на Вашому підприємстві потреба в такому плануванні | - так  - ні  - не дали відповіді | 8  1  3 |
| 3.3 | На Вашу думку, планування за якими складовими потенціалу підприємства повинен включати в себе план розвитку підприємства | - організаційно-управлінський  - маркетинговий  - виробничий  - трудовий  - фінансовий  - інноваційний  - інші  - не дали відповіді  (пропозиції учасників анкетування) | 2  1  3  1  2  1  2 |
| 3.4 | Чи існує на Вашому підприємстві система мотивації планової діяльності,  якщо так, то які підсистеми вона включає | - так  - ні, немає потреби  - ні, але потреба є  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  відповідаємо, якщо 1 і 3 варіант попередньої відповіді  - матеріальних стимулів  - нематеріальних стимулів  - спеціальних стимулів (бонусів) | 2  3  7  -  2  - |
| 4.1 | Чи існує на Вашому підприємстві контроль за виконанням планів | - так  -частково, але потрібно удосконалювати  - ні  - не існує, але є потреба | 4  7  1  - |
| 4.2 | Контроль за виконанням планів на Вашому підприємстві це: | - порівняння отриманих результатів із запланованими в кінці планового періоду  - це системний процес від початку до завершення планового періоду із внесенням поточних коригувань  - не дали відповіді відповідь | 11  -  1 |
| 4.3 | Хто здійснює контроль за виконанням планів на Вашому підприємстві | - вищий менеджмент  - менеджери середньої ланки  - самі працівники  - спеціальні контролюючі органи підприємства  - не дали відповіді | 4  3  2  -  3 |

Продовження додатку А

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4.4 | Точність планів (за % виконання) | - зросла  - залишилась без змін  - зменшилась | 3  7  2 |
| 4.5 | Чи здійснюється на Вашому підприємстві оцінка якості планів | - так  - ні  - частково | 2  4  6 |
| 4.6 | Чи залежать результати діяльності Вашого підприємства від якості розроблених планів | - так  - ні  - частково  - не дали відповіді | 9  -  1  2 |
| 4.7 | Ваша оцінка існуючого рівня планування діяльності на Вашому підприємстві | кількість балів за 10-ти бальною шкалою | 1-3 бали-2 підприємства  4-5 балів - 1 підприємство  6-7 балів - 4 підприємства  8-9 балів - 5 підприємств  10 балів - 0 |
| 4.8 | Ваші пропозиції щодо вдосконалення системи планування на підприємстві | кілька пропозицій | див. по тексту |
|  |
|  |
|  |

5. Які фактори найбільше стримують або ж негативно впливають на розвиток Вашого підприємства (відмітьте «V»)(кількість підприємств)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | - збитковість і кризовий фінансово-економічний стан | 8 | 11. | - низька платоспроможність населення | 9 |
| 2. | - високий відсоток зношеності основних фондів | 11 | 12. | - наявність перехресного субсидіювання | 11 |
| 3. | - використання застарілих технологій | 9 | 13. | - невисокі результати зі стягнення боргів | 8 |
| 4. | - відсутність державної підтримки розвитку комунальних підприємств | 10 | 14. | - відсутність або недосконалість системи планування на підприємстві | 8 |
| 5. | - невідшкодування діючими тарифами на послуги фактичних витрат | 11 | 15. | - недосконалість системи державного регулювання природних монополій | 6 |
| 6. | - недостатність обігових коштів | 11 | 16. | - сезонність | 3 |
| 7. | - низька якість послуг | 6 | 17. | - нестача кваліфікованих кадрів | 4 |
| 8. | - недостатність бюджетного фінансування | 11 | 18. | - високі інвестиційні ризики | 7 |
| 9. | - непідконтрольні чинники витрат: віртість паливно-енергетичних ресурсів, оподаткування | 12 | 19. | - недостатньо реальних прав і повноважень у керівництва підприємства | 8 |
| 10. | - недофінансування інноваційних розробок | 3 | 20. | - політизованість | 2 |

\* Опитування та узагальнення результатів анкетування проведено автором

Додаток Б

Приклад апробації методики оцінки якості планів на КП «СТКЕ»

І. Оцінка якості стратегічних планів.

Сєсією Сєвєродонецької міської ради прийнято рішення про доцільність оцінки якості планів розвитку КП «СТКЕ» й створенням відповідної експертної групи.

Загальний плановий результат досягнення цілей для оцінки якості планів через визначені коефіцієнти вагомості досягнення цілей: виробничих цілей - 0,4; вартісних цілей – 0,3; соціальних цілей – 0,2; екологічних – 0,1; Рівень досягнення планових цілей в балах, визначений створеною групою експертів, в балах: виробничих – 80 балів; вартісних – 60 балів; соціальних – 80 балів; екологічних – 90 балів.

Тоді загальний результат досягнення цілей буде:

= 80 х 0,4 + 60 х 0,3 + 80 х 0,2 + 90 х 0,1 = 75 балів

Оцінка ефективності розробки стратегічного плану: = 75 : 80 (оцінка сукупних витрат в балах) = 0,94.

1. Визначення коефіцієнту ймовірності реалізації плану **:

Користувачами плану стратегічний план оцінений за такими характеристиками: направленість на досягнення цілей – 0,8; наукова обґрунтованість – 0,7; об’єктивність і достатність інформаційної бази – 0,7; ресурсна забезпеченість плану – 0,8; часова відповідність плану – 0,9; комплексність – 0,8; збалансованість показників – 1,0; ступінь динамізму плану – 0,7; адаптивність плану – 0,8; структуризація та адресність завдань – 0,9.

*=* (0,8+0,7+0,7+0,8+0,9+0,8+1,0+0,7+0,8+0,9) : 10 = 0,81.

Тобто, можна стверджувати, що стратегічний план має позитивні характеристики, ймовірність його реалізації є високою - 0,81 та при застосуванні в практиці господарювання системи управління плануванням діяльності підприємства, визначені в ньому цілі можуть бути досягнуті в перспективі. Це підтверджується показником якості стратегічного плану, який є середнім:

2. Інтегральний показник якостістратегічного плану (**)

** = 0,94 х 0,81 = 0,76

Отже, якість стратегічного плану оцінена як середнє значення (0,76), ймовірність його реалізації – 0,81. А отже, існують певні проблеми, які за визначеними характеристиками потрібно відкоригувати та знизити ризики його не виконання.

ІІ. Оцінка якості тактичних планів.

Узагальнююча оцінка якості тактичного плану (з врахуванням скоригованої теорії напруженості на коефіцієнт ризику) проведена із застосуванням інтегрального показника якості тактичного плану за складовими потенціалу підприємства.

Для оцінки поточного плану діяльності підприємства проведений детальна оцінка якості планів за складовими потенціалу підприємства: маркетинговою, виробничою, фінансовою та трудовою. Але в прикладі апробації із-за існуючою конфіденційності даних, представлені загальні параметри діяльності та показники.

Вагомість складової потенціалу визначена: маркетинговий – 0,1; виробничий потенціал – 0,5; трудовий потенціал – 0,3; фінансовий потенціал – 0,1.

Одним із узагальнюючих показників ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства є кількість видів продукції, які мають високий ступінь конкурентоспроможності, їх 2. Коефіцієнт напруженості цього показника (2/2 = 1).

Виробничий потенціал представимо одним із оціночних показників – виручка від реалізації продукції – (коефіцієнт напруженості цього показника – 60 572 тис. грн.. / 60 000 тис. грн. = 1,01).

Трудовий потенціал – показником продуктивності праці. Коефіцієнт напруженості цього показника ( 356,3 тис. грн./ос. : 357,1 тис. грн./ ос. =1).

Фінансовий потенціал представимо одним із вибраних із оцінки показників – показником валового прибутку – (коефіцієнт напруженості цього показника – 2700 тис. грн./0 тис. грн. , але брати його до уваги не можна, в звітному році підприємство планувало вийти на рівень беззбитковості діяльності).

Інтегральний показник якості тактичного плану за складовими потенціалу підприємства:

= 0,1 х 1 + 0,5 х 1,01 + 0,3 х 1 + 0 = 0,905.

ІІІ. Інтегральний показник оцінки плану розвитку підприємства.

Виходячи із вищевикладеного та з врахуванням методики розрахунку інтегрального показника якості стратегічного плану та інтегрального показника якості тактичного плану за складовими потенціалу можна розраховувати комплексний інтегральний показник оцінки плану розвитку підприємств:

*=* 0,76 х 0,905 = 0,69.

Ступінь ризику за запропонованою методикою оцінений для кожного показника за складовими стратегічного потенціалу. Загальний ступінь ризику є надмірним для стратегічного плану та високим для тактичного плану підприємства. Значення показника оцінки плану розвитку підприємства є середнім, тобто зв'язок стратегічних планів із тактичними планами існує, але із-за не високої якості стратегічного плану (значення показника є не невисоким), а в першу чергу це пояснюється існуючою нестабільністю зовнішнього середовища, та іншими факторами. Керівництву підприємства запропонована система управління плануванням діяльності підприємства, що дасть можливість підвищити не тільки якість планування, а й якість послуг, в результаті – зменшення проявів кризових ситуацій, підвищення фінансового потенціалу та поступове досягнення запланованих цілей.