

УДК 338-КХ

В.В.ТІТЯЄВ, канд. екон. наук, К.В.МАЛИКОВА, О.В.БЛИЗНЮК  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ SPACE-АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Розглядаються методичні особливості проведення SPACE-аналізу на підприємствах житлово-комунального господарства. Пропонуються індикатори для визначення стратегії їх економічної діяльності.

Рассматриваются методические особенности проведения SPACE-анализа на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Предлагаются индикаторы для определения стратегии их экономической деятельности.

Considered methodological features of SPACE-analysis on the enterprises of housing and communal services. Proposed indicators for determining the strategy of economic activity.

*Ключові слова:* аналіз, фактори, комунальні підприємства, стратегія, стабільність, конкурентні переваги, прогноз розвитку.

Формування ринкової економіки обумовлює підвищення ролі еконо-мічного аналізу. У нових умовах аналіз виступає як ключовий етап процесу вироблення управлінського рішення, дозволяє дати об'єктивне і повне уявлення про досягнутий рівень, динаміці і темпах розвитку потенціалу керованого підприємства ЖКГ, наявності невикористаних резервів і прогнозувати розвиток потенціалу на перспективу.

Досвід господарського розвитку показує, що перед економічним аналізом на різних етапах висувалися нові завдання [1]. Якщо до переходу на ринкову економіку головним завданням економічного аналізу була оцінка виконання затверджених підприємству планових завдань, то в умовах ринкової економіки акцент робиться на таких завданнях, як: науково - економічна обґрунтованість бізнес-плану, діагностика функціонування та оцінка потенціалу підприємства, посилення багатоваріантного, прогнозного та оперативного аналізу; аналіз конкурентоспроможності підприємства, вивчення соціальних наслідків переходу до ринкової економіки та ін. Для вирішення зазначених завдань використання традиційних методів аналізу стало недостатнім. Знадобилися нові методи, засновані на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) є одним з таких методів.

Наукові та методологічні питання використання SPACE-аналізу знайшли висвітлення у роботах Левик І.С., Мамонова К.А., Скокова Б.Г., Короп О.О., Мізік Ю.І., Осовської Г.В., Фіщук О.Л., Малійської І.В. [2-4].

Проте публікації цих авторів концентрують увагу головним чином на бізнесовій діяльності підприємств виробничої сфери. Щодо житлово-комунального господарства, то ця галузь до цього часу залишається поза увагою. У статті ставиться завдання довести доцільність та показати можливість використання SPACE-аналізу на підприємствах житлово-комунального господарства.

Узагальнене економічне положення підприємства та умови його функціонування за методом SPACE визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. Оцінка проводиться по 6-8 найбільш значущим для підприємства параметрах по кожній з чотирьох матриць стратегічного положення на основі експертних висновків.

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, а саме:

*Фактори стабільності (ES):* технологічні зміни, мінливість попиту, діапазон цін конкуруючих продуктів, перешкоди для доступу на ринок, тиск конкурентів, цінова еластичність попиту.

*Фактори промислового потенціалу (IS):* потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів, фінансова стабільність, капіталоінтенсивність, легкість доступу на ринок, продуктивність, задіяння виробничих потужностей.

*Фактори конкурентних переваг (CA):* частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, цикл заміни продукту, лояльність покупців, використання потужностей конкурентами, вертикальна інтеграція.

*Фактори фінансового потенціалу (FS):* прибуток на вкладення, фінансова залежність, ліквідність, необхідний / наявний капітал, потік коштів, легкість відходу з ринку, ризик підприємства.

Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів всередині кожної з груп, а потім в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат: *ES*, *IS*, *CA* і *FS*.

Якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона в квадраті *FS - IS*, то підприємство знаходиться в агресивному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті *IS-ES*, то підприємство знаходиться в конкурентному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті *CA-FS*, то підприємство знаходиться в консервативному стратегічному стані. Якщо максимально віддалена сторона в квадраті *CA-ES*, то підприємство знаходиться в оборонному стратегічному стані [5].

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

*Агресивна*

- Розширення виробництва і продажів;
- Цінова війна з конкурентами;
- Освоєння нових секторів ринку ;
- Просування брендів.

*Конкурентна*

- Пошук фінансових ресурсів;
- Розвиток збутових мереж .

*Консервативна*

- Зниження собівартості при підвищенні якості товару;
- Скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

*Оборонна*

- Особлива увага механізмам запобігання загроз;
- Відхід з ринку.

Наведену схему проведення SPACE-аналізу можна впровадити на підприємствах житлово-комунального господарства за умови, якщо в якості окремих факторів будемо використовувати систему специфічних показників, що притаманні відповідним підгалузям ЖКГ. В якості прикладу нижче наводяться такі показники для підприємств водопостачання, водовідведення, тепlopостачання та благоустрою:

*Водопостачання та водовідведення*

1. Обсяги та структура реалізації води ( водовідведення ) у натуральному та вартісному вираженні.
2. Втрати у відсотках від поданої в мережу води.
3. Використання ресурсів:
  - витрата електроенергії на 1 м<sup>3</sup> піднятої води;
  - знос основних фондів;
  - чисельність персоналу на 1 км мереж.
4. Собівартість і рентабельність 1 м<sup>3</sup> води і 1 м<sup>3</sup> стоків.
5. Неосновна діяльність: виручка і витрати.
6. Показники якості: якість води, якість очищення стоків (результати лабораторного аналізу), кількість перерв в обслуговуванні, середній час усунення аварії.

*Тепlopостачання*

1. Обсяги та структура виробництва, придбання та реалізації теплової енергії.
2. Використання ресурсів:
  - втрати теплової енергії у відсотках від виробленої та придбаної теплової енергії;

- витрата умовного палива на 1 ГКал виробленої теплоенергії ;
- знос основних фондів;
- чисельність персоналу на 1 км мереж .

3. Собівартість і рентабельність виробництва і транспортування 1 Гкал теплоенергії.

4. Неосновна діяльність: виручка і витрати.

5. Показники якості : кількість зафіксованих випадків зниження температури опалювальних будівель нижче стандарту, середній час усунення аварій.

#### *Благоустрій*

1. Обсяги вивозу твердих і рідких побутових відходів ( $m^3$ ) .

2. Обсяг знешкоджує твердих і рідких побутових відходів ( $m^3$ ) .

3. Площа, прибирається механізованим способом ( $m^2$ ) .

4. Індикатори використання ресурсів:

- коефіцієнт використання парку машин;
- знос основних засобів;
- пробіг машин.

5. Собівартість і рентабельність вивезення та знешкодження 1  $m^3$  відходів.

6. Неосновна діяльність: виручка і витрати.

7. Показники якості: дотримання санітарних норм, чистота проїжджої частини доріг і поверхні тротуарів.

Крім використання цих показників, необхідно визначити також обґрунтовані важелі впливу їх на економічну стратегію підприємств ЖКГ.

На основі визначення ключових критеріїв підприємства ЖКХ у складі кожної групи будується розрахунково-графічна матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та накреслюється вектор позиції підприємства.

На основі місцезнаходження вектора стратегії в системі координат SPACE визначаються заходи щодо зміцнення фінансового стану обраного для аналізу підприємства.

Наприклад, для водопровідно-каналізаційного підприємства можна рекомендувати наступні заходи:

*Консервативна стратегія* передбачає надійне забезпечення точної потреби в усіх видах оборотних активів. Консервативній стратегії притаманна мінімізація операційних і фінансових ризиків. Можливі випадки деякого зниження оборотності і рівня рентабельності активів. Консервативна стратегія найбільш характерна для водопровідно-каналізаційного підприємства, що забезпечують водопостачання великих і середніх міст.

Цим підприємствам слід формувати оборотні активи в обсягах, які б забезпечували стабільне виконання усього обсягу робіт по поточному планово-запобіжному ремонту водогінних мереж, насосних станцій та очисних споруд.

*Агресивна стратегія* полягає в мінімізації усієї номенклатури страхових резервів та чіткому їх розподілу за окремими видами оборотних активів. За будь-яких експлуатаційних відказів та аварій можуть виникати значні фінансові витрати на усунення пошкоджень. Тому підприємства повинні мати підвищені страхові запаси труб, сантехнічної арматури, матеріалів для автогенної зварки металевих елементів. Крім матеріальних запасів, підприємства повинні мати також певні фінансові резерви. Фізичний знос очисних споруд та водогінних мереж з агресивною фінансовою стратегією перевищують 40 %.

*Конкурентна стратегія* характерна для більшості водопровідно-каналізаційних підприємств. Фізичний знос очисних споруд та водогінних мереж, що експлуатують ці підприємства, становить 30-50 %. На підприємствах має бути забезпечено чітке виконання усіх робіт, що передбачені системою проведення планово-запобіжних ремонтів.

*Захисна стратегія* забезпечує повне задоволення потреби в усіх видах оборотних активів і забезпечує страхові їх розміри на випадок збоїв у діяльності підприємства. При цьому підході збалансовується співвідношення між рівнем ризику та рівнем ефективності використання фінансів підприємства. Фізичний знос очисних споруд та водогінних мереж, що експлуатують ці підприємства, становить 35-45%.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.– 519с .
2. Левик. І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання // Наука й економіка, 2010 р., № 2 (18). – С. 132-138.
3. Мамонов К.А., Скоков Б.Г., Короп О.О., Мізюк Ю.І. Методи стратегічного аналізу: Навчально-методичний посібник для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит». – Х.: ХНАМГ, 2007. – 208 с.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Малійська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.
5. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: навч. посібник. – Львів: Вид-во ЛКА, 2002. – 300 с.

Отримано 24.10.2013