УДК 658.115.31:330.357

Управління розвитком муніципальних підприємств на основі використання узгодженої системи показників

Тимощук Мирослава Романівна,
доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки
Львівського інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Фещур Роман Васильович,
професор, кандидат економічних наук,
завідувач кафедри технологій управління
Національного університету «Львівська політехніка»;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Анотація. Розглянуто концептуальні, методичні та організаційні проблеми формування узгодженої системи показників управління розвитком підприємств. Розкрито сутність узгодженої системи показників як інструменту соціально-економічного розвитку муніципальних установ. З урахуванням сфер діяльності муніципального підприємства (виробнича, економічна, фінансова, соціальна) розроблено систему показників управління соціально-економічним розвитком підприємств. Аргументовано ряд засадничих принципів, на яких базується сформована система показників.
Ключові слова: муніципальні підприємства, соціально-економічний розвиток, принципи, індикатори, система показників.
Формул: 11; рис.: 1; табл.: 4; бібл.: 10.

Management of municipal enterprises development based on the use of coherent system of indicators

Tymoshchuk Myroslava,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associated Professor of the Department
of Finances and Financial-Economic Safety
Lviv Institute of BU;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Feschur Roman,
Ph.D. in Economics, Professor,
Head of Department of Management Technologies
Lviv Polytechnic National University;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Abstract. Peculiarities of industrial and economic activities of municipal enterprises, their focus on achieving social outcome in the market environment cause the complexity of the issues of such entities development management, require the transformation of the current system of management and development of effective tools of municipal enterprises management.
The aim of the study is to examine the conceptual foundations of development and methodological aspects of forming a coherent indicators system ofgovernance of municipal enterprises socio-economic development in order to improve the living standards of the region (territory) through the production and sale of quality products (services).
Having considered the principles of the construction of the system of indicators of management of enterprises socio-economic development and the basic requirements for parameters that are included in the system, taking into account the business profile of the municipal enterprise (production, economic, financial, social) we think it expedient to distinguish four groups of indicators, each of which will contain the relevant subgroups and core indicators.
The flexibility of the system of indicators of management of municipal enterprises socio-economic development is ensured by the ability of periodic review of the number and types of individual indicators.

The developed system of management of enterprises socio-economic development complies with the requirements of hierarchical subordination; cause-effect relationship; independence; consistency.
Proposed tools of management of municipal enterprises socio-economic development (regression models) are based on the developed system of indicators and comply with the requirement of information certainty.
Keywords: municipal enterprises, socio-economic development, principles, indicators, system of indicators.
Formulas: 11; fig.: 1; tabl.: 4; bibl.: 10.

Управление развитием муниципальных предприятий на основе использования согласованной системы показателей

Тимощук Мирослава Романовна,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры финансов и финансово-экономической безопасности
Львовского института УБД;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Фещур Роман Васильевич,
профессор, кандидат экономических наук,
заведующий кафедрой технологий и управления
Национального университета «Львовская политехника»;
e-mail: itymoshchuk@gmail.com

Аннотация. Рассмотрены концептуальные, методические и организационные проблемы формирования согласованной системы показателей управления развитием предприятий. Раскрыта сущность согласованной системы показателей как инструмента социально-экономического развития муниципальных учреждений. С учетом вида деятельности муниципального предприятия (производственная, экономическая, финансовая, социальная) разработана система показателей управления социально-экономическим развитием предприятий. Аргументировано ряд основных принципов, на которых базируется сформированная система показателей.
Ключевые слова: муниципальные предприятия, социально-экономическое развитие, принципы, индикаторы, система показателей.
Формул: 11; рис.: 1; табл.: 4; библ.: 10.

Вступ. Ефективним інструментом управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств слугує узгоджена система показників. Вітчизняні і зарубіжні науковці розробили низку методів управління підприємствами на підставі сформованої сукупності базових показників, які ототожнюються з індикаторами розвитку. Скажімо, за концепцією збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортона їх називають «драйверами результативності» і «результуючими оцінками» [1].

Аналіз наукових джерел за окресленою проблемою дає підставу стверджувати, що формування системи показників соціально-економічного розвитку підприємств потребує подальшого опрацювання. Значну увагу цій проблемі приділено у працях таких науковців, як Б. Андрушків, Ю. Благов, А. Колот, Ф. Котлер, А. Кузнецова, О. Кузьмін, О. Лазаренко, О. Мельник, О. Мірошниченко, О. Петрос, Ю. Погорєлов, О. Приходько, Л. Удотова, С. Українець, Н. Холод, Ю. Штульта ін. [2–4]. Відмінності в підходах до формування системи показників управління соціально-економічним розвитком підприємств випливають із різноманітності трактування понять «економічний розвиток» і «соціальна відповідальність» підприємств та методів їх оцінювання.

Особливості виробничо-господарської діяльності муніципальних підприємств, їх спрямованість на досягнення соціального результату в ринковому середовищі обумовлюють складність проблеми управління розвитком подібних суб'єктів господарювання, вимагають трансформації чинної системи менеджменту і розроблення ефективних інструментів управління підприємствами комунальної форми власності.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Окремі завдання щодо розв'язання проблеми ефективного управління розвитком муніципальних підприємств розглянуто у працях [5–7], однак їхня актуальність, багатоаспектність і складність зумовлюють доцільність здійснення подальших досліджень.

Метою дослідження є розгляд концептуальних засад побудови і методичних аспектів формування узгодженої системи показників управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств задля підвищення життєвого рівня регіону (території) шляхом виробництва і реалізації якісної продукції (послуг).

Вирішення поставленого завдання вимагає застосування адекватних методів менеджменту – математичного моделювання, мотивації персоналу, адміністрування тощо. Одночасно виникає необхідність розроблення відповідних методів оцінювання рівня розвитку підприємств і побудови інструментів управління

їхнім розвитком на основі сформованої системи показників (індикаторів).

Результати дослідження. Індикатор, як ключовий кількісний вимірник функціональних властивостей, структурних співвідношень об'єкта дослідження, його стану чи зміни слугує засобом відстеження, аналізування, оцінювання, прогнозування і планування процесу розвитку підприємств. Як слушно відзначається у праці [8, с. 52], «показники перетворюються на індикатори тоді, коли за їх допомогою керівники організацій відстежують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності підприємства». Зокрема, це стосується економічної та соціальної сфери муніципальних підприємств.

Розглянемо концептуальні, методичні та організаційні проблеми формування узгодженої системи показників управління розвитком підприємств.

Термін «система показників» має цілком визначений зміст: «сукупність ієрархічно організованих, причинно-наслідково взаємопов'язаних, незалежних, несуперечливих між собою показників, які підпорядковані досягненню встановленої головної мети» [9, с. 72–79].

Наведене означення містить базові системоутворювальні вимоги щодо формування сукупності показників:

- ієрархічна організованість – означає підпорядкованість показників нижчих рівнів управління показникам верхніх рівнів;
- причинно-наслідковий взаємозв'язок – означає невипадковість входження показників у систему;
- незалежність показників – розуміється як їхня некорельованість;
- несуперечливість – можна тлумачити як відповідність показників установленій цілі.

Прикладами розроблених і впроваджених систем показників, які відповідають цим вимогам, можуть слугувати:

- система показників компанії *DuPont* для розрахунку прибутку на інвестований капітал (*ROI*);
- система показників Центральної спілки електротехнічної та електронної промисловості (*ZVEI*) для оцінювання рентабельності власного капіталу;
- урівноважена система показників (*BSC*) для оцінювання ефективності управління;
- система показників призми ефективності [9; 10].

Кожна система показників покликана здійснювати повністю чи частково такі функції.

1. Перетворювальну – яка полягає в переведенні якісних і кількісних цілей до виду вимірюваних показників, з допомогою яких можна оцінювати отримані результати, а відповідно – рівень досягнення встановленої мети. Показники, як зазначалося вище, повинні відповідати вимогам незалежності та несуперечливості.

2. Нормативну – яка полягає в установленні «порогових» (критичних) меж варіації, тобто визначенні допустимих діапазонів зміни показників. Установлення інтервалів допустимої зміни, а не точкових значень забезпечує гнучкість управлінських рішень.

3. Моніторингову – що дає змогу встановлювати характер перебігу процесів, вчасно виявляти розбіжності між фактичними і допустимими рівнями показників на підставі оперативного відстеження їхніх значень, тобто отримувати відповідні попереджувальні сигнали.

4. Аналітичну – яка забезпечує встановлення обґрунтованих оцінок теперішнього і майбутнього станів суб'єкта господарювання або його підрозділів на підставі розроблених алгоритмів.

5. Регулювальну – що дає змогу розробляти і здійснювати адекватні коригувальні дії щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичними і плановими (критичними) рівнями показників.

Багатогранність процесу управління розвитком муніципальних підприємств вимагає застосування адекватних методів менеджменту, які можуть різнитися за видами, формою представлення, способом агрегування показників, що входять (утворюють) у систему.

Важливою умовою дієвості системи показників є поєднання первісних, похідних (вторинних) і спеціальних показників, з допомогою яких здійснюється порівняння досягнутих результатів, виявляються причини відхилень фактичних значень показників від запланованих (нормативних), забезпечується всебічне відображення складних соціально-економічних явищ і процесів у статиці чи динаміці, а також взаємозв'язків і взаємодії їхніх складових елементів.

Первісні показники, що виражені у формі абсолютних величин, характеризують обсяги ресурсного забезпечення, їхніх витрат і поточні чи кінцеві результати діяльності структурних підрозділів та суб'єкта господарювання в цілому.

Вторинні показники подаються у формі середніх (середня арифметична, геометрична, квадратична, гармонійна, мода, медіана, чверть тощо) і відносних (показники порівняння, інтенсивності, структури, динаміки, координації, варіації тощо) величин, з допомогою яких характеризують загальні властивості об'єкта управління та їх зміну в часі та просторі. Окремим видом відносних величин слугують індекси (індивідуальні, зведені).

До числа спеціальних показників віднесемо ті, з допомогою яких оцінюють соціально-економічні явища і процеси, що не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, скажімо, експертні оцінки конкурентоспроможності продукції, лідерства менеджерів, лояльності споживачів, якості обслуговування споживачів побутово-комунальних послуг тощо.

Особливістю побудови системи показників управління розвитком підприємств є те, що на теперішній час у чинних системах бухгалтерського обліку та статистичної звітності підприємств не передбачено відображення показників соціальної відповідальності як показників цілком певної групи. Водночас усвідомлення корпоративної соціальної відповідальності підприємств стосовно персоналу, а також територіальної громади набуває значного поширення і практичного відображення в їхній діяльності, що пояснюється як розумінням вимог суспільства до ведення бізнесу, так і економічних переваг, які потенційно чи фактично

отримують соціально відповідальні підприємства на шляху формування позитивного іміджу соціального партнера в регіональній громаді, збільшення прихильності та довіри споживачів до продукції (послуг) підприємства та його діяльності, забезпечення лояльності персоналу до системи менеджменту підприємства, утвердження партнерських відносин підприємства із державними органами управління, громадськими організаціями та засобами масової інформації.

Наголосимо, що управління розвитком підприємств не можна розглядати відокремлено від соціального розвитку регіону чи суспільства назагал, тому система показників управління розвитком муніципальних підприємств повинна узгоджуватись із системою показників рівня життя населення і соціального розвитку території.

Аналіз теоретичних джерел щодо оцінювання соціального розвитку населення на макроекономічному рівні дає підставу стверджувати, що до груп основних показників слід віднести такі:

- показники рівня життя населення – ВВП на одну особу, рівень зайнятості, індекс споживчих цін, доходи і витрати тощо;
- демографічні показники – індекси тривалості життя, смертності, народжуваності тощо;
- показники освітнього рівня населення – індекс рівня освіченості, індекс письменності дорослого населення, кількість учнів та студентів у навчальних закладах, витрати на освіту тощо;
- показники здоров'я населення – період життя без хвороб, якість харчування, витрати на охорону здоров'я тощо;
- показники розвитку населення – індекс людського розвитку, індекс розвитку людського потенціалу тощо.

І якщо на макрорівні сформовано сукупності показників соціального розвитку населення та стану навколишнього середовища, то на мікрорівні (на рівні підприємств) не лише не сформовано аналогічних груп показників, але і не розроблено узгодженого підходу до їх виокремлення і формування.

Ураховуючи наведені вище системоутворювальні вимоги та авторські напрацювання, окреслимо загальні принципи побудови системи показників управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств:

- система показників повинна бути повною – тобто охоплювати всю багатогранність соціальної взаємодії підприємства з навколишнім, зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також включати як фінансові, так і нефінансові показники (бути різноманітною);
- кількість показників, які входять у систему, повинна мати мінімальну конфігурацію – за принципом В. Парето («20 / 80») мінімальності факторів впливу система показників повинна містити достатньо повну, але не надмірну їхню кількість, що сприятиме спрощенню як обчислювальних, так і аналітичних процедур;
- система показників повинна бути гнучкою – тобто допускати можливість її періодичної трансформації шляхом уведення нових актуальних і вилучення застарілих чи надлишкових показників;
- система показників повинна охоплювати як показники стану, так і динаміки соціально-економічного розвитку;
- показники, які утворюють систему, повинні бути незалежними і несуперечливими та ієрархічно підпорядкованими досягненню головної мети підприємства;
- вагомість показників та груп показників залежить від окресленої мети розвитку підприємства, яка змінюється в часі.

Щодо вимог до показників, які утворюють систему, то першочергово зазначимо такі вимоги:

- доцільності – тобто необхідності застосування саме цього показника, а не інших, для управління певним аспектом соціально-економічного розвитку підприємства;
- достовірності – тобто здатності показника до адекватного оцінювання стану чи динаміки соціально-економічного розвитку;
- спрямованості – тобто орієнтованості показника на дослідження певного предмета і відображення його конкретних властивостей;
- надійності – тобто здатності показника забезпечувати стійку оцінку незалежно від часу здійснення та особи менеджера;
- доступності – тобто інформаційної визначеності показника і прозорості сприйняття змісту отриманих кількісних оцінок;
- вимірюваності за кількісною чи якісною шкалою – тобто структурованості показника і алгоритмічності процесу обчислень;
- однозначності тлумачення отриманої оцінки соціально-економічного розвитку за показником;
- регуляторності – тобто здатності розроблених на підставі аналізу показника заходів впливати на соціально-економічний розвиток;
- оперативності – можливості вчасного встановлення значень показника на підставі даних інформаційної бази;
- раціональності – тобто співвимірності витрат на аналітичні розрахунки і дієвості отриманих результатів.

Розглянувши принципи побудови системи показників управління соціально-економічним розвитком підприємств та основні вимоги до показників, які входять у систему, перейдімо до формування їх сукупності.

З урахуванням сфер діяльності муніципального підприємства (виробнича, економічна, фінансова, соціальна) доцільно виокремити чотири групи показників, кожна з яких міститиме відповідні підгрупи та базові показники (індикатори) (*рис.*; *табл. 1–4*).

До числа найвагоміших підгруп показників соціальної сфери муніципальних підприємств віднесемо показники оплати праці персоналу (S_1), зайнятості працівників (S_2), умов праці та відпочинку (S_3), а також розвитку персоналу (S_4) (*табл. 1*). З допомогою базових індикаторів названих підгруп показників можна об'єктивно описати рівень соціально відповідальної

діяльності муніципального підприємства стосовно працівників. Логіка побудови базових індикаторів полягає у виборі найбільш пріоритетних показників, що дозволяють охарактеризувати стан і динаміку відповідної сфери діяльності. Зазначимо, що базові показники для перших двох підгруп є кількісними, а наступних двох – якісними, які трансформуються до показників кількісного виду (S_{31}, S_{32}, S_{33}, S_{41}, S_{42}).

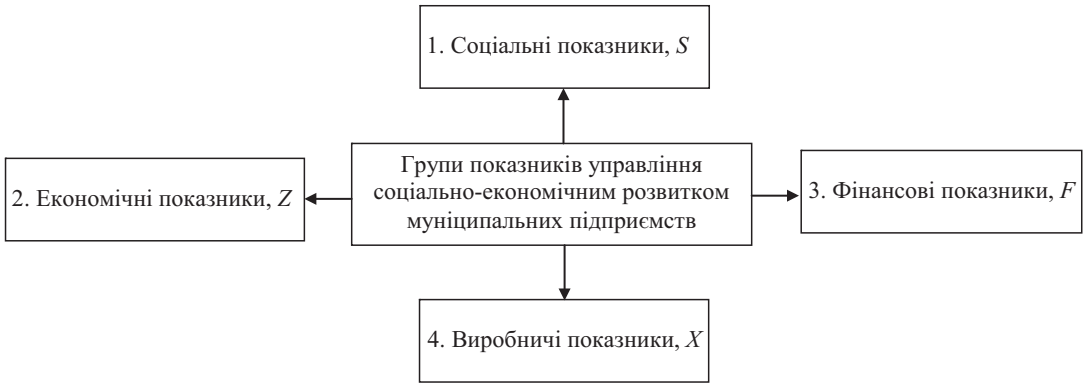

Рис. Групи показників управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств

Примітка. Власна розробка.

Таблиця 1

Група показників соціальної сфери муніципальних підприємств (*S*)

Підгрупа показників	Базові показники (індикатори)
1. Показники оплати праці персоналу, S_1	1.1. Приріст середньомісячної заробітної плати працівників, S_{11} 1.2. Темп приросту середньомісячної заробітної плати працівників, S_{12}
2. Показники зайнятості працівників, S_2	2.1. Приріст чисельності штатних працівників, S_{21} 2.2. Темп приросту чисельності штатних працівників, S_{22}
3. Показники умов праці та відпочинку працівників, S_3	3.1. Експертна оцінка умов праці персоналу, S_{31} 3.2. Експертна оцінка умов відпочинку працівників, S_{32} 3.3. Темп приросту експертних оцінок умов праці та відпочинку працівників, S_{33}
4. Показники розвитку персоналу, S_4	4.1. Експертна оцінка професійної кваліфікації персоналу, S_{41} 4.2. Темп приросту експертної оцінки професійної кваліфікації персоналу, S_{42}

Примітка. Власна розробка.

Загальну оцінку рівня соціального розвитку підприємств (*S*) можна отримати на підставі еталонних значень базових індикаторів та їхніх вагових коефіцієнтів за такими формулами:

$$S = \alpha_1 \cdot S_1 + \alpha_2 \cdot S_2 + \alpha_3 \cdot S_3 + \alpha_4 \cdot S_4, \quad (1)$$

$$S_i = \frac{1}{k} \cdot \sum_{j=1}^{k} \frac{S_{ij}}{S^*_{ij}}, \quad (2)$$

де α_i – вагові коефіцієнти підгруп показників; *i* – індекс підгрупи показників; *j* – індекс базового індикатора; S_{ij} – значення відповідного базового індикатора для підприємства; S^*_{ij} – еталонне значення індикатора.

Зауважимо, що значення (*S*) вказує на задовільний стан соціального розвитку підприємства, якщо $S \geq 1$, і незадовільний, якщо $S < 1$.

До групи економічних показників (*Z*) входять дві підгрупи (Z_1, Z_2), які охоплюють по два базові індикатори кожна (Z_{11}, Z_{12}, Z_{21}, Z_{22}) (*табл. 2*).

Таблиця 2

Група економічних показників муніципальних підприємств (*Z*)

Підгрупи показників	Базові показники (індикатори)
1. Показники ділової активності, Z_1	1.1. Приріст обсягу виробництва продукції (надання послуг), Z_{11} 1.2. Темп приросту обсягу виробництва продукції (надання послуг), Z_{12}
2. Показники економічної ефективності, Z_2	2.1. Приріст ринкової вартості підприємства, Z_{21} 2.2. Темп приросту ринкової вартості підприємства, Z_{22}

Примітка. Власна розробка.

Загальну оцінку економічного розвитку муніципального підприємства можна встановити за формулами, аналогічними до формул (1) – (2).

$$Z = \beta_1 \cdot Z_1 + \beta_2 \cdot Z_2, \quad (3)$$

$$Z_i = \frac{1}{k} \cdot \sum_{j=1}^{k} \frac{Z_{ij}}{Z^*_{ij}}, \quad (4)$$

де β_i – коефіцієнти вагомості; Z^*_{ij} – еталонні значення базових індикаторів економічного розвитку підприємства.

Група фінансових показників розвитку підприємства охоплює підгрупи показників рентабельності, оборотності активів і ліквідності (*табл. 3*).

Таблиця 3

Група фінансових показників муніципальних підприємств (*F*)

Підгрупи показників	Базові показники (індикатори)
1. Показники рентабельності, F_1	1.1. Рентабельність виробництва продукції (надання послуг), F_{11} 1.2. Темп приросту рентабельності виробництва продукції (надання послуг), F_{12}
2. Показники оборотності активів, F_2	2.1. Приріст оборотності активів, F_{21} 2.2. Темп приросту оборотності активів, F_{22}
3. Показники ліквідності, F_3	3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності, F_{31} 3.2. Темп приросту коефіцієнта загальної ліквідності, F_{32}

Примітка. Власна розробка.

Загальну оцінку фінансового розвитку підприємства можна розрахувати за такими формулами:

$$F = \gamma_1 \cdot F_1 + \gamma_2 \cdot F_2 + \gamma_3 \cdot F_3, \quad (5)$$

$$F_i = \frac{1}{k} \cdot \sum_{j=1}^{k} \frac{F_{ij}}{F^*_{ij}}, \quad (6)$$

де γ_i – коефіцієнти вагомості; F^*_{ij} – еталонні значення базових фінансових індикаторів.

Підгрупи виробничих показників муніципальних підприємств та їхні базові індикатори наведено в *табл. 4*.

Таблиця 4

Група виробничих показників муніципальних підприємств (X)

Підгрупи показників	Базові показники (індикатори)
1. Показники операційної діяльності, X_1	1.1. Приріст операційних витрат на виробництво одиниці продукції (надання послуг), X_{11} 1.2. Темп приросту операційних витрат на виробництво одиниці продукції (надання послуг), X_{12}
2. Показники основного капіталу, X_2	2.1. Коефіцієнт придатності основних засобів, X_{21} 2.2. Фондовіддача, X_{22} 2.3. Темп приросту фондовіддачі, X_{23}
3. Показники продуктивності праці, X_3	3.1. Виробіток на одного працівника, X_{31} 3.2. Темп приросту виробітку на одного працівника, X_{32}

Примітка. Власна розробка.

У групі виробничих показників (X) виокремлено підгрупи показників операційної діяльності (X_1), основного капіталу (X_2) і продуктивності праці (X_3). Сукупність базових індикаторів виробничих показників утворюють індикатори операційних витрат на одиницю продукції (X_{11}, X_{12}), придатності основних засобів (X_{21}), фондовіддачі (X_{22}, X_{23}). Виробничу діяльність підприємств у загальному варіанті оцінюють за показником (X), який розраховують за формулами:

$$X = \delta_1 \cdot X_1 + \delta_2 \cdot X_2 + \delta_3 \cdot X_3, \quad (7)$$

$$X_1 = \frac{1}{k} \cdot \sum_{j=1}^{k} \frac{X^*_{1j}}{X_{1j}}; \quad X_2, X_3 = \frac{1}{k} \cdot \sum_{j=1}^{k} \frac{X_{ij}}{X^*_{ij}}, \quad (8)$$

де δ_i – вагові коефіцієнти; X^*_{ij} – еталонні значення базових виробничих показників.

Зазначимо, що базові індикатори в *табл. 1–4* є показниками-стимуляторами (за винятком показників X_{11}, X_{12}).

Зведену оцінку розвитку муніципального підприємства (I) можна встановити за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$I = \theta_1 \cdot S + \theta_2 \cdot Z + \theta_3 \cdot F + \theta_4 \cdot X, \quad (9)$$

де θ_i– вагові коефіцієнти.

Розраховані значення показників I, S, Z, F, X можуть слугувати основою для побудови інструментів управління розвитком підприємств – однофакторної чи багатофакторної регресійної моделі такого виду:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot I + \varepsilon, \quad (10)$$

$$Y = b_0 + b_1 \cdot S + b_2 \cdot Z + b_3 \cdot F + b_4 \cdot X + \varepsilon, \quad (11)$$

де Y – результатний показник, який характеризує вплив діяльності муніципального підприємства на якість життя населення відповідного регіону (території); b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 – параметри регресійних моделей; ε – випадкова величина.

Висновки. Розроблена система показників управління соціально-економічним розвитком підприємств відповідає встановленим вище вимогам:

- ієрархічної підпорядкованості – одиничні показники → підгрупові показники → групові показники → інтегральний показник розвитку;
- причинно-наслідкового взаємозв'язку – включення кожного із показників обумовлено багатогранністю поняття соціально-економічного розвитку муніципальних підприємств;
- незалежності – показники явно не корелюють між собою;
- несуперечливості – показники підпорядковані досягненню встановленої мети, а саме утвердженню в регіональній громаді позитивного іміджу підприємства.

Гнучкість системи показників управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств забезпечується можливістю періодичного перегляду кількості та видів одиничних показників.

Під час формування системи показників управління розвитком муніципальних підприємств дотримано наведених вище загальних принципів:

- повноти – показники охоплюють усі сфери соціально-економічного розвитку підприємств;
- оптимальної кількості – кількість видів базових показників є достатньо обмеженою;
- гнучкості – можлива заміна чи перегляд базових показників; незалежності – показники не корелюються між собою явно.

Вимоги до конкретних видів одиничних показників (доцільності, достовірності, спрямованості, надійності, доступності, вимірюваності, раціональності тощо) враховано у процесі обґрунтування їх включення в систему.

Розроблені інструменти управління соціально-економічним розвитком муніципальних підприємств (регресійні моделі) базуються на сформованій системі показників і відповідають вимозі інформаційної визначеності.

Список використаної літератури

1. Kaplan R. S. The balanceds corecard: translating strate gyintoaction / R. S. Kaplan, D. P. Norton ; Harvard Business School Press. – Boston, Ma., 1996. – 322. – Available at : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1/index.html.

2. Андрушків Б. Теоретичні засади організації внутрігосподарського партнерства та управління соціогуманітарною сферою в умовах промислового підприємства [Електронний ресурс] / Богдан Андрушків, Ольга Погайдак, Наталія Слободян // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 8–21. – Режим доступу : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14abmupp.pdf.
3. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
4. Pogorelov Y. S. The tools of maring and implementing for anenterprisederelopmentstrategy / Y. S. Pogorelov, K. A. Deeva // European Applied Science. – Stuttgart : OPT Publishing, 2013. – № 8. – P. 199–201.
5. Снісаренко С. Г. Принципи муніципального господарювання в країнах Європейського Союзу : досвід для України [Електронний ресурс] / С. Г. Снісаренко // Демократичне врядування. – 2012. – Вип. 9. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2012_9_14.pdf.
6. Федоришин В. С. Формування соціальної політики розвитку комунальної власності територіальних громад / В. С. Федоришин // Інноваційна економіка. – 2013. – № 11 (49). – С. 98–101.
7. Сич Н. А. Підходи до управління комунальним майновим комплексом міста [Електронний ресурс] / Н. А. Сич, Т. М. Чепіга. – Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SNAMKM.pdf.
8. Соціально-економічна діагностика в умовах глобалізації : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин [та ін.]. – Львів : вид-во Львівської політехніки, 2012. – 284 с.
9. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте : Планирование и контроль на базеключевых показателей эффективности : пер. с нем. / А. Прайснер. – М. : Гребенников, 2009. – 308 с.
10. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им ; пер. с англ. / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Кеннери. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

References

1. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). The balanced core card: translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston, Ma., 322. Available at : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2008_1/index.html.
2. Andrushkiv, B., Pohajdak, O., Slobodian, N. (2014). Teoretychni zasady orhanizatsii vnutri hospodars'koho partnerstva ta upravlinnia sotsiohumanitarnoiu sferoiu v umovakh promyslovoho pidpryiemstva [Theoretical principleso for ganization and management of farm partner ship socio-humanitari ansphere inindustrial enter prises]. Socio-economic problem sand the state., 1 (10), 8–21. Available at : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14abmupp.pdf.
3. Mel'nyk, O. H. (2010). Systemy diahnostyky diial'nosti mashynobudivnykh pidpryiemstv: polikryterial'na kontseptsiia ta instrumentarij [Diagnostic systems of machine-building enterprises: conceptand tools polikryterialna]. L'viv : Vyd-vo L'vivs'koi politekhniky, 344.
4. Pogorelov, Y. S., Deeva, K. A. (2013). The tools of maring and implementing for an enterprise development strategy. European Applied Science, 8, 199–201.
5. Snisarenko, C. H. (2012). Pryntsypy munitsypal'noho hospodariuvannia v krainakhi evropejs'koho soiuzu: dosvid dlia Ukrainy [The principles of municipal management in the European Union: experience for Ukraine]. Democratic Governance, 9. Available at : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2012_9_14.pdf.
6. Fedoryshyn, V. S. (2013). Formuvannia sotsial'noi polityky rozvytku komunal'noi vlasnosti terytorial'nykh hromad [Formation of Social Policy of communal property of territorial communities]. Innovative Economy, 11 (49), 98–101.
7. Sych, N. A., Chepiha, T. M. Pidkhody do upravlinnia komunal'nym majnovym kompleksom mista [Approachesto the management of communal property complex City]. Available at : http://www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12SNAMKM.pdf.
8. Kuz'min, O. Ye., Mel'nyk, O. H., Petryshyn, N. Ya. (2012). Sotsial'no-ekonomichna diahnostyka v umovakh hlobalizatsii [Socio economic diagnosis in the context of globalization]. L'viv : Vyd-vo L'vivs'koi politekhniky, 284.
9. Prajsner, A. (2009). Sbalansirovannaja sistema pokazatelej v marketinge i sbyte : Planirovanie i kontrol' na baze kljuchevyh pokazatelejj effektivnosti [Balanced Scorecard in marketing and sales: planning and control on the basis of key performance indicators]. Moscow : Grebennikov, 308.
10. Nili, J., Adams, K., Kenneri, M. (2003). Prizmaj effektivnosti. Karta sbalansirovannyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenijaim [Prisme fficiency. Balanced scorecard for measuring success in busines sand management]. Dnepropetrovsk : Balance Club, 400.