

УДК 338.24

Величко В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств,
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Гайденко С.М.

асистент кафедри економіки підприємств,
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

НАУКОВІ СКЛАДНИКИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Статтю присвячено актуальним питанням стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Проаналізовано та систематизовано особливості розвитку сучасних підприємств житлово-комунального господарства. Надано рекомендації щодо формування стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

Ключові слова: житлово-комунальне господарство, стратегія розвитку, методи управління, стратегія.

Величко В.В., Гайденко С.М. НАУЧНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Статья посвящена актуальным вопросам стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Проанализированы и систематизированы особенности развития современных предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Даны рекомендации по формированию стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, стратегия развития, методы управления, стратегия.

Velychko V.V., Gaidenko S.N. COMPONENTS OF SCIENTIFIC DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES HOUSING AND COMMUNAL

The article is devoted to topical issues of the development strategy of housing and communal services. Analyzed and systematized features of modern housing and communal services. The recommendations on the development strategy of housing and communal services.

Keywords: utilities, strategy of development, methods of management, strategy.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств житлово-комунального господарства (ЖКГ) України на сучасному етапі економічних перетворень характеризується трансформаційними процесами, які пов'язані з відсутністю стабільного розвитку, неефективністю та низькою результативністю діяльності, несистемністю і непослідовністю проведення реформ у цій сфері, низьким рівнем реалізації розроблених програм та ін. Розвиток соціально орієнтованої економіки вимагає застосування нових підходів до розробки й упровадження стратегії функціонування підприємств житлово-комунального господарства для досягнення довгострокових цілей, що базується на принципах цілеорієнтованості, комплексності та системності, результативності та ефективності, збалансованості та гармонійності, безперервності, гнучкості, адекватності та ін. Особливе значення під час визначення стратегії має характеристика напрямів, дій та інструментів для її реалізації на різних рівнях управлінської діяльності. Аналіз сучасного стану розвитку житлово-комунального господарства України визначив такі особливості:

- незначний рівень капітального ремонту об'єктів житлово-комунального господарства;

- низький рівень залучення в житловий фонд комунального сектору ефективного власника відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку»;

- загострення екологічних проблем у зв'язку з використанням об'єктів житлово-комунального господарства;

- необґрунтована та недосконала тарифна політика, проблеми фінансового характеру (брак власних

коштів підприємств житлово-комунального господарства, ускладненість залучення фінансових ресурсів із ринкових джерел);

- проблеми організаційно-комунікаційного характеру: нерозвиненість ринку технологій; незрілість інноваційної інфраструктури, недоліки нормативно-правової бази інноваційної діяльності; відсутність умов для налагоджування коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами господарювання у сфері житлово-комунального господарства;

- недосконалість інформаційного забезпечення: відсутність або недоступність систематизованої інформації про нові технології, що мають потенціал комерціалізації, а також про стан та прогнозні оцінки розвитку житлово-комунального господарства, враховуючи особливості ринкових відносин;

- проблеми внутрішньовиробничого характеру: низький інноваційний потенціал підприємств житлово-комунального господарства, брак кваліфікованого технічного та управлінського персоналу на фоні незрілості консалтингової та інжинірингової інфраструктур;

- відсутність ефективної співпраці із зарубіжними та вітчизняними інвесторами для реалізації спільних проектів у сфері житлово-комунального господарства.

Визначені особливості сучасного розвитку підприємств житлово-комунального господарства свідчать про необхідність визначення основних напрямів удосконалення діяльності та стратегії їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вдосконалення стратегії діяльності підприємств житлово-комунального господарства вирішуються у роботах вітчизняних і зарубіжних учених:

Ю.А. Антонока, Н.В. Афанасьєва, Г.Г. Висоцького, Л.В. Кравцової, В.К. Николаєва та ін. Теоретико-методичні положення щодо розробки й впровадження стратегії обґрунтовані в дослідженнях: М.І. Долішнього, Г.П. Домбровської, Г. Мінцберга, Т.В. Момот, М. Портера, В.Ю. Світличної та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У дослідженнях науковців і фахівців обґрунтовано теоретико-методологічні положення щодо розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Водночас залишаються невирішеними питання щодо реалізації стратегії на житлово-комунальних підприємствах, розробки відповідних механізмів її впровадження, враховуючи особливості взаємодії із споживачами, постачальниками, державними органами влади та зацікавленими особами та ін.

Необхідність вирішення представлених проблем на підприємствах житлово-комунального господарства, їх актуальність та теоретико-методична значущість обумовили вибір теми дослідження.

Мета статті полягає у розробці рекомендацій та наукового підґрунтя щодо вдосконалення процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія як багатобачна категорія має теоретичний базис і особливості впровадження на житлово-комунальних підприємствах. Представником функціонального напрямку по праву можна вважати М. Портера, який обґрунтував комплекс методів та інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг і перспективних можливостей для реалізації стратегії [1].

Важливим напрямом обґрунтування концептуальних засад поняття «стратегія» є підхід, запропонований представниками Гарвардської бізнес-школи Andrews та Christiansen [2], які розглядають стратегію як комплексну категорію, розробка якої включає збір та аналіз даних, дії щодо її формування, оцінка та впровадження. Вчені Гарвардської бізнес-школи побудували основні положення «школи проектування», у рамках якої стратегія визначається як співвідношення між потенціалом компанії та можливостями, які їй надає конкурентне середовище [2]. Слід зазначити, що надаючи перевагу процесам формування й впровадження стратегії, представники «школи проектування» залишають поза увагою процеси адаптації стратегії до умов господарювання, що перманентно трансформуються.

У цьому контексті для вирішення попередніх проблем у сучасній економічній літературі запропонований відповідний інструментарій, а саме: впровадження та реалізація проекту PIMS, який спрямований на визначення впливу маркетингової стратегії на прибуток; матриця Бостонської консалтингової групи (зростання / частка ринку); матриця стратегічного планування бізнесу McKinsey; матриця життєвого циклу компанії ADL; матриця дивізіонального планування компанії Larange; аналіз кінцевої гри компанії Harrigan-Porter [3]; дерево цілей [4].

У сучасних наукових дослідженнях значного розвитку отримав ресурсний підхід до визначення стратегії, в якому значна увага фокусується на ресурсах, які необхідно й доцільно використовувати для забезпечення конкурентних переваг. У цьому контексті визначають такі напрями розробки стратегії:

- визначити та класифікувати ресурси, які необхідні для розробки й впровадження стратегії;
- характеристика можливостей підприємства з орієнтацією на більш ефективну їх реалізацію;

- визначення потенціалу ресурсів та можливостей щодо забезпечення конкурентних переваг;

- вибір стратегії використання ресурсів із найбільшою реалізацією потенціалу ресурсів та можливостей;
- визначення ресурсів, рівень яких необхідно збільшити для підвищення ефективності та результативності діяльності суб'єктів господарювання [3].

Серед концепцій визначення стратегії слід указати на теоретико-методичний підхід, який базується на особливостях управління цією категорією. Г. Мінцберг як представник такого підходу визначає такі типи стратегій: планові, підприємницькі та навчання шляхом набуття досвіду [5]. Запропонований підхід дає змогу здійснити відповідний вибір стратегії на підприємстві та здійснювати управління на кожному етапі виробничо-господарської діяльності. Водночас недоліком цього підходу є наявність деякого відокремлення запропонованих стратегій одна від одної, виникають складності гармонізації представлених стратегій та їх можливої зміни протягом операційного циклу.

Під час формування стратегії слід указати на динамічний підхід, в якому перевага надається оцінці та реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, яке розглядається як багатогранна категорія, що включає цінності споживача, цінності акціонерів та персоналу, можливість реагування підприємства на зовнішні й внутрішні проблеми. Перевагою цього підходу є можливість постійного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Проте виникає деякий дисбаланс щодо привалювання динамічного складника над іншими функціональними, ресурсними та ін.

У наукових дослідженнях спостерігаються зміщення акцентів щодо визначення стратегії як окремої категорії, що має відповідні характеристики та ознаки до обґрунтування її як комплексної категорії. Так, вітчизняні вчені визначають стратегію як сукупність цілей і комплекс дій щодо їх досягнення, які враховують специфіку діяльності комунального сектора, обмеженість фінансових ресурсів, динамічність економічного середовища і переважання соціальної спрямованості функціонування житлово-комунального господарства [6].

Слід зазначити, що в рамках комплексного підходу заслуговують на увагу підходи, запропоновані відомими українськими вченими М. Долішнім [7] і З. Варналієм [8], які під час розробки й впровадження стратегії значну увагу приділяють комплексу інструментів просторового регулювання соціально-економічного розвитку й управлінню економічними, соціальними, екологічними та політичними факторами. Крім того, З. Варналій робить важливий висновок, що стратегія регіонального розвитку має гармонійно вписуватись у загальнодержавну стратегію розвитку.

Отже, ґрунтуючись на положеннях комплексного підходу, доцільно розглядати стратегію розвитку підприємств житлово-комунального господарства як комплекс довгострокових дій, які спрямовані на забезпечення розвитку житлово-комунальних підприємств, шляхом використання методів, інструментарію, моделей, орієнтованих на досягнення мети, у контексті формування конкурентних переваг і реалізації принципів ринкових відносин за гармонізації взаємодії із зацікавленими особами.

У процесі розробки стратегії важливе значення має стратегічне планування, яке перебуває у фокусі уваги широкого кола науковців. Т. Момот і Є. Мица в контексті розробки стратегічних планів приділяють увагу розробці рекомендацій та передумов забезпечення оптимальних напрямів розвитку підприємств, проте не визначають конкретні сценарії стратегічного розвитку суб'єктів господарювання [9].

Визначаючи детермінанти стратегічного планування, Г. Домбровська та І. Геращенко запропонували трансформаційну модель змісту структурних складників стратегічного планування [10]. Проте не розроблено конкретного механізму реалізації стратегічного планування та його детермінантів на підприємстві.

Деякі фахівці під час здійснення стратегічного планування концентрують увагу на ризиках та впливу зовнішніх факторів на підприємство [11]. Водночас у представленому дослідженні Г.Г. Висоцького не запропоновано узагальнюючого критерію розвитку житлово-комунального господарства та вплив на нього зовнішнього й внутрішнього середовища, що знижує рівень обґрунтованості прийняття та реалізації управлінських рішень.

Л. Кравцова в процесі стратегічного планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства пропонує алгоритм стратегічного планування, у рамках якого виділяє такі напрями (рис. 1) [12].

Запропоновані напрями дають змогу комплексно здійснити стратегічне планування та відповідно реагувати на диспропорції й асиметрії, що виникають у системі. Проте, на жаль, не конкретизовані кількісні параметри щодо результативності впровадження напрямів розвитку підприємства, відсутній конкретний інструментарій оцінки визначених напрямів розвитку. Крім того, відсутній механізм реалізації розробленого алгоритму стратегічного планування напрямів розвитку підприємства.

Слід зазначити, що для розробки й впровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства необхідно визначити джерела фінансування цієї галузі, у тому числі за рахунок залучення іноземних інвестицій.

У цьому напрямі на підприємствах житлово-комунального господарства спостерігається низька активність. Так, протягом останніх років реалізовано всього декілька проектів:

- програма Тасіс Європейського Союзу в Україні «Сталий територіальний розвиток в Україні» на суму 13,3 млн. дол. США;

- спільний проект Тасіс та ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» на суму 13 млн. дол. США;

- проект Німецького товариства технічного співробітництва GTZ «Санація житлового будинку»;

- проект Німецького товариства технічного співробітництва GTZ «Реконструкція історичного центру міста» на суму 10 млн. дол. США;

- спільний проект із Посольством Польщі в Україні «Впровадження європейських стандартів до реструктуризації і управління комунальним господарством України, використовуючи досвід Польщі»;

- спільний проект зі Світовим банком «Водопостачання та каналізація м. Львова», сума гранту становить 40,8 млн. дол. США;

- спільний проект з Європейським банком реконструкції та розвитку

щодо реалізації проекту «Розвиток системи водопостачання та каналізації м. Запоріжжя» на суму 42,5 млн. дол. США;

- спільний зі Світовим банком проект «Розвиток міської інфраструктури» на суму 140 млн. дол. США;

- спільний з Європейським інвестиційним банком проект «Розвиток системи водопостачання та водовідведення м. Миколаєва» на суму 28 млн. євро;

- спільний проект із Міжнародним банком реконструкції та розвитку та Фондом чистих технологій щодо реалізації проекту «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого тепlopостачання України» на суму 382 млн. дол. США;

- спільний зі Світовим банком проект «Другий проект розвитку міської інфраструктури» на суму 350 млн. дол. США;

- спільний проект із Міжнародним банком реконструкції та розвитку «Вдосконалення системи мулового господарства каналізаційних очисних споруд м. Харкова» на суму 75,8 млн. дол. США [13].

У результаті дослідження автором визначено, що в рамках спільних проектів реалізуються заходи, які мають тактичний характер і спрямовані на роботу з конкретними об'єктами. Проте комплексної інвес-



Рис. 1. Напрями здійснення стратегічного планування на підприємстві [12]

тиційної програми не впроваджено, оскільки в іноземних інвесторів немає повної довіри до існуючої системи управління житлово-комунальним господарством. Слід указати на негативні явища (корупцію, тіньову економіку, неефективну систему управління житлово-комунальними підприємствами та ін.), якими характеризується функціонування житлово-комунального господарства на регіональному рівні.

За останні роки розроблено й впроваджено організаційні структури, які спрямовані на покращання інвестиційного клімату та активізації залучення іноземних інвестицій у сфері житлово-комунального господарства України. Так, Міністерством із питань житлово-комунального господарства своїм Наказом від 1.11.2007 № 164 створено Консультативно-дорадчу раду з питань покращання інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій у галузь житлово-комунального господарства. У цьому контексті особлива увага фокусується на формуванні та використанні інформаційної бази щодо можливих інвесторів, які співпрацюватимуть із підприємствами житлово-комунального господарства.

Слід зазначити, що для розробки стратегії розвитку житлово-комунального комплексу, враховуючи міжнародний досвід та особливості його взаємодії з іноземними інвесторами, пропонується комплекс дій щодо розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства (рис. 2).

Реалізація запропонованого комплексу спирається на відповідну нормативно-правову базу, а саме: Закон України «Про засади зовнішньої та внутрішньої політики України», Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 рр.» та ін. [14].

Проте існують проблеми щодо фінансування деяких положень цих Законів для реалізації їх у повному обсязі, що гальмує взаємовідносини з іноземними інвесторами у сфері житлово-комунального господарства. Крім того, для впровадження комплексу дій, які запропоновано

включити під час розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства, враховуючи міжнародний досвід та особливості взаємодії з іноземними інвесторами, у сфері управління підприємствами ЖКГ створюється Державне підприємство «Фонд розвитку житлово-комунального господарства України», основним напрямом функціонування якого є організація співпраці та взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями та іноземними інвесторами. Функціонування Державного підприємства «Фонд розвитку житлово-комунального господарства України» передбачає створення резервного фонду капіталовкладень, сприяння випуску єврооблігацій у зарубіжних банках, участь в акціонуванні та приватизації житлово-комунальних підприємств та ін.

Для розробки й впровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства необхідно трансформувати існуючу організаційну систему управління цією сферою. Так, доцільно використовувати п'ятирівневу систему управління стратегією розвитку підприємств житлово-комунального господарства [15]:

1-й рівень: розробка, нормативно-методичне забезпечення і моніторинг здійснення державної програми реформування галузі;

2-й рівень: конкретизація заходів державної програми, планування, організація і моніторинг їх здійснення в містах і районах області;

3-й рівень: планування і здійснення заходів із реформування і реорганізації житлово-комунального господарства міста (району);

4-й рівень: планування і здійснення стратегії розвитку підприємства;

5-й рівень: планування і контроль проектів реформування галузі.

Доцільною є реалізація заходів щодо розробки й впровадження системи управління стратегією розвитку підприємств житлово-комунального господарства:

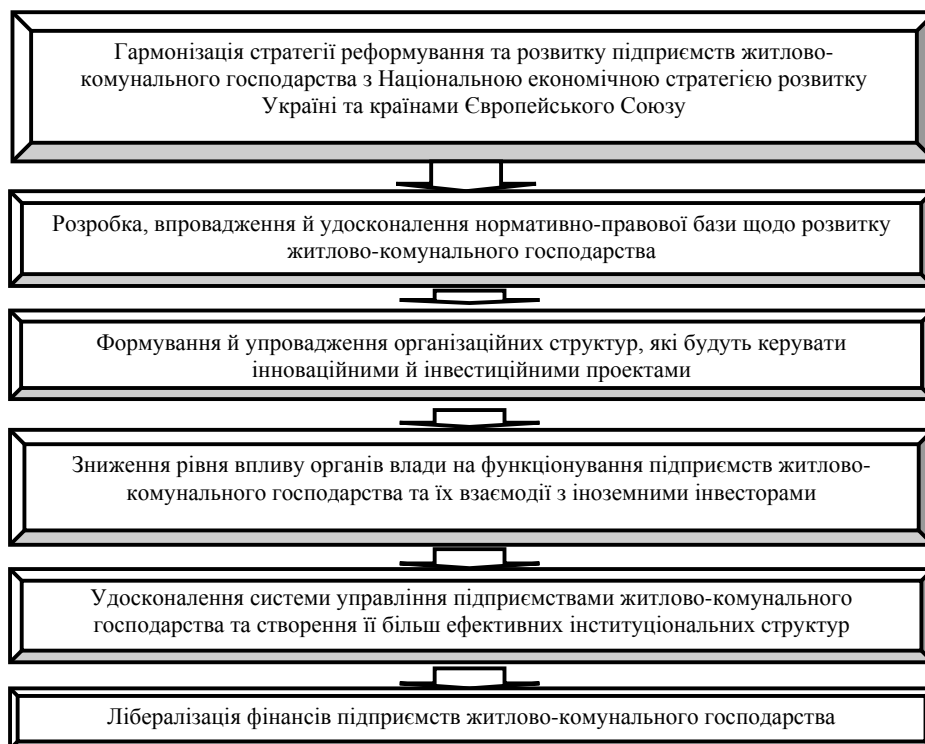


Рис. 2. Комплекс дій щодо розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства

нормативно-технічне забезпечення проектів, розробка й упровадження моделей розвитку житлово-комунального комплексу міста, складання календарних планів реалізації проектів та програм у рамках стратегії розвитку житлово-комунального комплексу, визначення потреби в коштах та джерел, необхідних для реалізації проектів і програм, контроль і моніторинг реалізації проектів і програм, формування звітів для заінтересованих осіб, які взаємодіють із житлово-комунальними підприємствами, формування звітів для заінтересованих осіб, які взаємодіють із житлово-комунальними підприємствами, визначення диспропорцій і асиметрій, що виникають у системі реалізації проектів і програм, реагування на накопичення негативних явищ та їх попередження в системі реалізації проектів і програм, оцінка результативності й ефективності реалізованих проектів і програм.

Висновки. Важливе значення під час розробки й упровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства має розробка та реалізація заходів, пов'язаних із міжнародною технічною допомогою, використанням грантів міжнародних організацій, упровадження у сферу функціонування підприємств житлово-комунального господарства спільних проектів.

Таким чином, розглянутий інструментарій дає змогу розробити та впровадити стратегію розвитку підприємств житлово-комунального господарства, яка орієнтована на зростання ефективності та результативності діяльності під час упровадження ринкових умов, конкурентоспроможності житлово-комунальних підприємств, застосуванні нових організаційних форм, гармонізації взаємодії із заінтересованими особами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Andrews K. The Concept of the Corporate Strategy. - 3 rd. Ed. - Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1987. – 132 p.
3. Feurer R., Chaharbaghi K. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє / R. Feurer, K. Chaharbaghi. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
4. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
5. Минцберг Г. Пять «П» стратегии / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал // Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
6. Світлична В.Ю. Організаційні засади формування економічної стратегії підприємств житлово-комунального господарства : автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В.Ю. Світлична. – Х. : ХНАМГ, 2004. – 24 с.
7. Долішній М.І. Регіональна політика: методологія, методи, практика / М.Г. Долішній, П.Ю. Беленький, Є.І. Бойко [та ін.]. – Львів: Друк, 2001. – 720 с.
8. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : [монографія] / За ред. З.С. Варналія. – К. : Знання України, 2005. – 498 с.
9. Момот Т.В. Стратегічне планування в системі корпоративного управління будівельних підприємств / Т.В. Момот, Є.В. Мица // Комунальне господарство міст: Серія «Економічні науки». – 2008. – Вип. 85. – С. 14–19.
10. Домбровська Г.П. Особливості стратегічного планування діяльності на підприємстві / Г.П. Домбровська, І.О. Герашенко // Комунальне господарство міст: Серія «Економічні науки». – 2008. – Вип. 85. – С. 211–216.
11. Висоцький Г.Г. Стратегічне планування розвитку промислового підприємства : автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.Г. Висоцький. – Харків, 2004. – 20 с.
12. Кравцова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства / Л.В. Кравцова. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 24 с.
13. Офіційний сайт Міністерства регіонального будівництва України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/>.
14. Закон України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» від 24.06.2004 №1869-IV, у редакції ЗУ № 1511-IV (1511-17) від 11.06.2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T041869.html.
15. Николаев В., Антонюк Ю. Модернізація і реформування житлово-комунального господарства в системі стратегічного планування розвитку міст / В. Николаев, Ю. Антонюк [Електронний варіант]. – Режим доступу : <http://www/ist.osp-ua.info>.