

Отже, виділяють наступні функціональні сфери: закупівельна логістика, логістика запасів, виробнича, збутова, складська, транспортна та інформаційна. Для кожної області вивчення логістики було запропоновано власні критерії її організації на підприємствах.

Ураховуючи, що логістику можна оцінювати на підприємстві в цілому, а також за її окремими елементами, на рис. 2 враховано три рівні оцінки логістики: стратегічний, оперативний і тактичний. Оцінку збутової логістики охоплюють два нижчі рівні.

**Висновки.** У результаті дослідження логістичних компаній та підприємств АПК ми пропонуємо виокремити універсальні та спеціалізовані логістичні компанії, агрохолдинги, де логістика є важливою складовою, та підприємства, для яких логістика є необхідністю. Організуючи та здійснюючи оцінку логістики на підприємстві, слід спиратися на запропоновану критеріальну базу, що є якісною складовою оцінки. На жаль, серед науковців відсутня єдина точка зору щодо кількісного вимірювання ефективності логістики, також дискусійним є питання з приводу визначення єдиної універсальної методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства. Ускладнюється

пошук ще й відсутністю джерел інформації, відкритих даних. Отже, існує проблема в розробці та удосконаленні методики визначення цих показників, що є перспективою для подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [навч. посіб.] / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту : [підручник] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський ; вид. 3-тє, перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
3. Ключко Р. Логистика в Украине / Р. Ключко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.uvk.ua/rus/press\\_center/release/detail.php?ID=363](http://www.uvk.ua/rus/press_center/release/detail.php?ID=363).
4. Решетнікова І. Логістична послуга як об'єкт маркетингової діяльності / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 68–69.
5. Анікін Б.А. Аутсорсинг і аутстафінг: високі технології менеджменту : [навч. посіб.] / Б.А. Анікін, І.Л. Рудая ; 2-е вид., перероб. і доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
6. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
7. Философский энциклопедический словарь / Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Королев, В.Г. Панов. – М. : Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.

УДК 338.46

**Кузьмак О.І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Рівненської філії  
ПВНЗ «Європейський університет»

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОМУНАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

У статті досліджено особливості розвитку та функціонування підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування виходячи із специфіки галузі. Обґрунтовано необхідність реалізації виваженої стратегії розвитку взаємовідносин підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування та промислових підприємств. Виокремлено та згруповано принципи реалізації стратегії взаємовідносин.

**Ключові слова:** комунальне обслуговування, стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне бачення, концепція, підприємство.

### Кузьмак О.И. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ВЗАИМОТНОШЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И КОММУНАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В статье исследованы особенности развития и функционирования предприятий коммунального сервисно-производственного обслуживания исходя из специфики отрасли. Обоснована необходимость реализации взвешенной стратегии развития взаимоотношений предприятий коммунального сервисно-производственного обслуживания и промышленных предприятий. Выделены и сгруппированы принципы реализации стратегии взаимоотношений.

**Ключевые слова:** коммунальное обслуживание, стратегия, стратегическое развитие, стратегическое видение, концепция, предприятие.

### Kuzmak O.I. STRATEGY OF INDUSTRIAL RELATIONS AND COMMUNAL SERVICES

The article examines the features and operation of utility service and manufacturing service based on specific industry. The necessity and implementation of a balanced development strategy for relations utilities service and manufacturing services and industrial enterprises. Identified and grouped principles of the strategy of relations.

**Keywords:** municipal service, strategy, strategic development, strategic vision, concept, company.

**Постановка проблеми.** Глобалізація та євроінтеграція відкривають нові можливості як для України, так і для всіх підприємницьких структур. Водночас інтеграція в міжнародний економічний простір формує нові ризики та невизначеності, може завдати суттєвих негативних наслідків для тих підприємств, які не обґрунтували ефективну стратегію формування та розвитку взаємовідносин з учасниками

ринку [1, с. 49]. Розвиток виробничо-господарських зв'язків на сучасному етапі в умовах жорсткої конкуренції між економічними агентами вимагає нових, більш ефективних підходів до організації взаємовідносин учасників галузевих ланцюгів постачань при виготовленні продукції та споживанні послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми у сфері формування євроінтеграційних

напрямів сервісного забезпечення розвитку промислових підприємств досліджено у працях Б.І. Адамова, В.Н. Амітана, О.І. Амоші, Б.М. Андрушківа, С.В. Богачова, Б.В. Буркинського, П.В. Гудзя, О.І. Васильєвої, В.Н. Василенка, Л.А. Веліхова, З.В. Герасимчука, В.І. Куценко, А.С. Лукіна, О.О. Лук'янченко, В.К. Мамутова, Г.І. Онищука, Л.М. Письмаченка, Ю.Л. Петрушевського, В.В. Фінагіна, Дж. Форестера.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Без сумніву, праці згаданих науковців мають досить велику теоретичну та практичну цінність. В їхніх роботах досліджено теоретико-методологічні засади управління комунальним господарством, позитиви і негативи функціонування та перспективи збалансованої модернізації організаційно-економічного механізму розвитку комунального сектору, пріоритети реформування підприємств комунального господарства держави з перехідною економікою з урахуванням світового досвіду. Огляд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів указує на дискусійні положення і певні розбіжності розуміння та трактування сутності підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, систематизації чинників, які впливають на їх функціонування та розвиток, а також формування стратегії розвитку взаємовідносин промислових підприємств зі сферою комунального обслуговування, що складає певні труднощі в умовах практичного формування та реалізації ефективної системи управління розвитком підприємства.

**Мета статті** полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку взаємовідносин промислових підприємств зі сферою комунального обслуговування та розкритті принципового підходу до удосконалення процедур вибору управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ураховуючи те, що на сучасному етапі Україна знаходиться на постіндустріальній стадії розвитку, важливого значення в її економіці набувають постіндустріальні міста. Головним сектором, що визначає добробут таких міст, є рівень розвитку міської інфраструктури, яку формують промисловість і галузі комунального господарства.

Комунальне господарство – найважливіша галузь економіки міста, яка забезпечує життєдіяльність і визначає рівень життя його мешканців, а також ефективне та безперервне функціонування промислових підприємств. Тобто комунальне господарство тісно пов'язане з промисловими підприємствами. При цьому промисловість виступає основним містотворюючим фактором, впливає на рівень розвитку сфери обслуговування, забезпечує комунальне господарство матеріальними ресурсами, створює для нього матеріально-технічну базу. Це, своєю чергою, у контексті взаємовідносин промисловості і комунальної сфери, передбачає реалізацію взаємозв'язку «забезпечення промислових підприємств комунальними послугами потрібної кількості й якості – ефективне функціонування підприємств комунального господарства – забезпечення сталого розвитку міста». Тобто від успішності функціонування підприємств комунальної сфери безпосередньо залежить рівень надаваних послуг і, як наслідок, ефективність функціонування підприємств регіону і якість життя населення.

Розвиток підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування в значній мірі визначається специфікою галузі. По-перше, продукція підприємств комунальної сфери використовується

як у виробничих секторах економіки, так і у невиробничій сфері. По-друге, підприємства цієї галузі представлені як природними монополіями (транспортування енергії і рідин), так і галузями, в яких можлива і необхідна конкуренція (виробництво товарів і послуг). По-третє, підприємства галузі в силу своєї специфіки не мають можливості розширення асортименту, модифікації, підвищення якісних характеристик та збільшення обсягів реалізації продукції. По-четверте, в Україні у більшості підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування наявні основні фонди з високим, а подекуди критичним рівнем зносу. По-п'яте, переважна більшість підприємств є хронічно збитковими і, як наслідок, непривабливими для інвестицій. По-шосте, на відміну від багатьох галузей, продукція яких може переміщатися в просторі і, відповідно, реалізовуватися в різних регіонах, підприємства комунального сервісно-виробничого обслуговування виділяються своєю чіткою приналежністю до конкретної території і відповідних споживачів. У силу цього управління розвитком даної галузі має чітко виражені територіальні аспекти. По-сьоме, необхідність гарантованого забезпечення мінімуму послуг незалежно від платоспроможності споживачів. По-восьме, різноманіття споживачів (громадяни, їх асоціації, підприємства, бюджетні організації).

Виходячи з того, що як промислові підприємства, так і підприємства комунального сервісно-виробничого обслуговування відіграють важливу роль у розвитку національної економіки, то роль місцевих органів самоврядування в забезпеченні їх ефективних взаємовідносин є незаперечною. У зв'язку з цим ефективне функціонування зазначених підприємств можливе лише за рахунок виваженої стратегії розвитку взаємовідносин промислових підприємств та комунального обслуговування з урахуванням євроінтеграційних умов розвитку економічних відносин, причому як на самих підприємствах, так і на рівні органів місцевої влади.

Реалізація виваженої стратегії розвитку взаємовідносин підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування та промислових підприємств багато в чому залежить від стабільності економічного середовища та фінансового забезпечення підприємств. Фінансове забезпечення, своєю чергою, включає реалізацію заходів інвестиційної політики, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості за рахунок підвищення конкурентного потенціалу [2, с. 140].

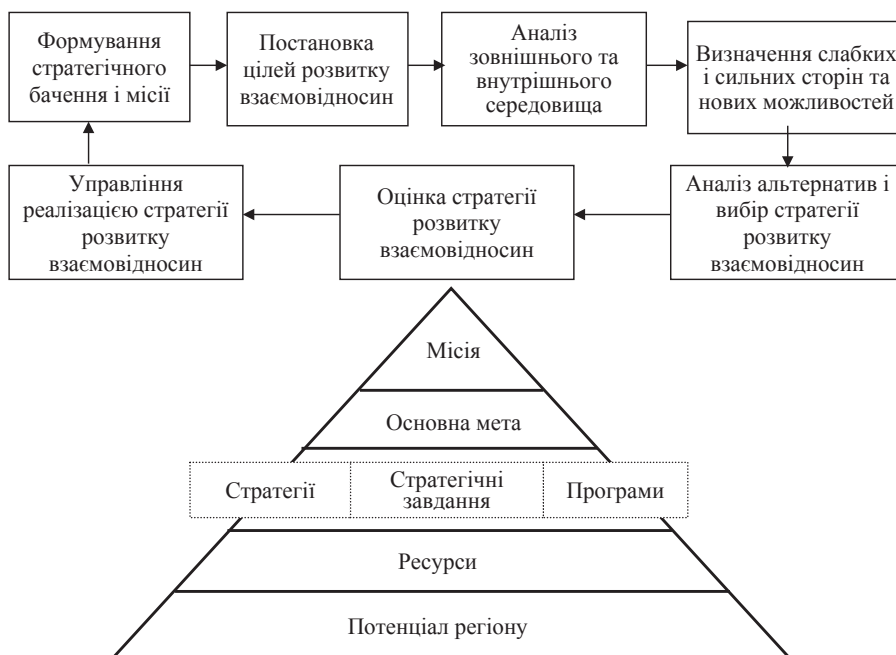
У цілому, за твердженням А. Томпсона і А. Стрікланда [3, с. 168], стратегія націлена вирішувати наступні взаємозв'язані завдання: рішення про те, який вид діяльності обирає підприємство, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.

І. Ансофф стверджує, що стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Стратегія – це системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту. Стратегія – складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам [4, с. 46–49].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають, що стратегія – це детальний всеохоплюючий план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [5, с. 257].

Узагальнюючи різні підходи до змісту стратегії, слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує [6], та загалом у процесі стратегічного управління необхідно відповісти на найважливіші питання розвитку системи: що? як? для кого? Тобто в першу чергу необхідно визначити сферу застосування своїх зусиль і оцінити доцільність того чи іншого виду діяльності у відповідному сегменті ринку. Далі необхідно обґрунтувати спосіб організації діяльності, включаючи джерела і механізми залучення ресурсів, застосовувані технології, технічні засоби і т. п., продумати механізм розподілу результатів діяльності між усіма учасниками управлінського процесу і, зокрема, обґрунтувати розподіл доходів між сферами нагромадження і споживання. Відзначимо, що в умовах вільного або відносно вільного ринку стратегічні питання визначення курсу організації вирішуються в залежності від складних ринкових параметрів. На централізованому регульованому ринку пріоритетні сфери діяльності визначають органи управління місцевого самоврядування, проте спосіб виділення пріоритетних сфер має бути переважно економічним, а не адміністративним, тобто заснованим на стимулах, а не на примусі.

У процесі розвитку взаємовідносин необхідно розуміти, що стратегія повинна бути як реактивною, тобто допомагати керівникам адаптувати розвиток підприємств до зовнішніх змін, так і проактивною, тобто спрямовувати дії у потрібному напрямку. Тобто процес формування та розвитку взаємовідносин промислових підприємств та комунального обслуговування, має бути чітко виваженим та ґрунтуватись на професійних управлінських рішеннях. У самому процесі управління у спрощеному вигляді можна виділити два основних напрями – оперативний і стратегічний. При цьому сучасним інструментом управління розвитком взаємовідносин в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є стратегічне управління.



**Рис. 1. Процес стратегічного планування і взаємозв'язок елементів вибору стратегії взаємовідносин між промисловими підприємствами та підприємствами комунального обслуговування**

Джерело: розроблено автором

Система стратегічного управління дозволяє створити системний потенціал для досягнення цілей. Цей потенціал полягає у фінансових, сировинних і людських ресурсах, сформованому позитивному іміджі; другим результатом є структура організації та її внутрішні зміни, які забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища та відповідну адаптацію.

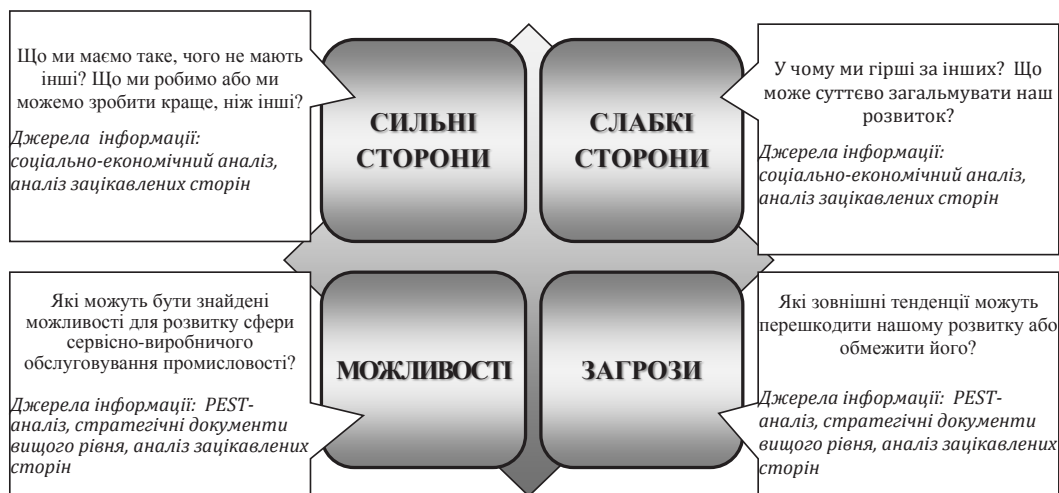
Як бачимо, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг і затвердження ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації, галузі чи регіону у змінних умовах.

Важливо зауважити, що основу стратегічного напряму становить стратегічне планування. Маючи хороший стратегічний план, можна гарантувати, що як промислові, так і підприємства комунального обслуговування вирішать успішно всі проблеми, викликані нераціональним використанням ресурсів, недосконалою оперативною організацією виробництва. Важливо, що стратегічне планування охоплює широкий спектр питань і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, дає можливість представити картину майбутнього розвитку надання послуг, перспективних проектів, кадрової і фінансової складових діяльності підприємства на плановій основі (рис. 1).

Процес формування стратегічного бачення та системи цілей розвитку взаємовідносин промислових підприємств та підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування є одним із важливих етапів стратегічного управління, який необхідний для досягнення успіху і створення конкурентних переваг. При цьому слід пам'ятати, що найважливішою метою управління комунальним господарством служить максимально повне задоволення потреб споживачів (підприємства, населення) у відповідних послугах і ремонтних роботах шляхом раціонального використання наявних ресурсів. Для досягнення цієї мети виникає необхідність вирішення наступних завдань: максимально повне

забезпечення врахування інтересів споживачів у вирішенні найважливіших питань розвитку комунального господарства; розробка економічно раціональної системи взаємовідносин між усіма учасниками господарського процесу на правовій основі; упровадження економічних стимулів підвищення якості робіт та послуг у комунальному господарстві; забезпечення надійності і стійкості інженерних систем (водо-, газо-, електро- і теплостачання, каналізаційної системи та ін.); забезпечення сталого ресурсозабезпечення комунального господарства за рахунок залучення централізованих і децентралізованих джерел фінансування, розвитку матеріально-технічної бази та поліпшення системи підготовки кадрів.

Місія не повинна повністю залежати від поточного стану комунального господарства, а бути орієнтованою в майбутнє,



**Рис. 2.** Ключові питання для SWOT-аналізу стану взаємовідносин промислових підприємств та комунального обслуговування за джерелами інформації

*Джерело: розроблено автором*

визначаючи загальний курс розвитку даної сфери. Вона забезпечує основу для розробки стратегії розвитку та визначення ключових цілей для всіх функціональних підсистем, галузей і сфер муніципального господарства.

Не менш важливим етапом розробки стратегічного плану взаємовідносин промислових підприємств із комунальною сферою є оцінка та аналіз зовнішнього середовища, що згодом дозволяє контролювати зовнішні чинники та умови для визначення можливих позитивних і негативних для підприємств результатів їх впливу. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити такі важливі моменти: зміни у зовнішньому середовищі, які впливають на різні аспекти діяльності підприємств; загрози для майбутнього розвитку (негативні чинники); можливості (позитивні чинники).

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або на крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції.

Аналіз зовнішнього середовища доповнюється докладним аналізом сфери взаємовідносин, її сильних і слабких сторін, вивченням потенціалу і постановкою проблем розвитку. У зарубіжній практиці розроблено інструмент такого аналізу – SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, and threats – сильні і слабкі місця, можливості, небезпеки). Ключові питання для SWOT-аналізу та джерела інформації наведено на рис 2.

Результатом SWOT-аналізу є матриця аналізу умов життєдіяльності системи. У результаті нада-

ється комплексна оцінка поточному стану розвитку взаємовідносин промислових підприємств та комунального сервісно-виробничого обслуговування на території міста та поза його межами.

**Висновки.** Отже, дослідження показує, що виважена стратегія розвитку дасть змогу промисловим підприємствам та підприємствам комунального сервісно-виробничого обслуговування налаштувати чіткий безперервний взаємозв'язок та стати на ноги після кризи. Головне – упроваджувати її послідовно, узгодивши свою діяльність як із зовнішніми обставинами, так і з внутрішнім середовищем та особливостями галузі. Але при цьому не можна забувати, що підприємства не існують поза економікою, а навпаки, значною мірою визначають її стан. Своєю чергою, й економіка висуває підприємствам більш нові вимоги, націлені на євроінтеграцію.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончар О.І. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О.І. Гончар // Економіст. – 2015. – № 1. – С. 49–50.
2. Амитан В.Н. Городское развитие – приоритет региональной политики / В.Н. Амитан, А.А. Лукьянченко, Ю.Д. Денисов // Экономика и право. – 2002. – № 1. – С. 31–37.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А.Р. Ганцевой [и др]. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента : [учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. з англ. – М. : Дело, 2006. – 720 с.
6. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mgt-edu.ru/14.php>.