

*Гайденко С.М.,
асистент кафедри економіки підприємств,
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО–КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Стаття присвячена визначенню комплексу взаємопов'язаних дій, які базуються на відповідному інформаційно-аналітичному забезпеченні, інструментарії, що, на відміну від наявних, дає змогу здійснити оцінку стану та напрямів функціонування підприємств житлово-комунального господарства та забезпечити реалізацію стратегії їх розвитку. Запропоновані дії враховують особливості взаємодії із зацікавленими особами і трансформації, що відбуваються у зовнішньому економічному середовищі. Визначено механізм формування стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства та запропоновано інструменти для його впровадження.

Ключові слова: алгоритм, механізм, стратегія розвитку, SWOT-аналіз, сценарний підхід, підприємства житлово-комунального господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан і перспективи розвитку підприємств житлово-комунального господарства досліджують А.Е. Ачкасов, П.Т. Бубенко, О.В. Димченко, В.О. Онищенко, В.П. Решетило. Теоретико-методичні положення щодо розроблення і впровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства обґрунтовані в дослідженнях М.І. Долішнього, Т.В. Момот, Г.В. Назарової, І.М. Писаревського. У результаті аналізу наукових праць вітчизняних вчених можна дійти висновку про відсутність цілісного сприйняття механізму реалізації стратегії розвитку підприємств, що й зумовило вибір напрямку дослідження.

Метою статті є аналіз та надання пропозицій щодо удосконалення алгоритму формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення розвитку підприємств житлово-комунального господарства необхідно визначити основні напрями та механізм реалізації стратегії розвитку. Для розроблення стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства на підставі попередніх досліджень пропонується використовувати сценарний підхід, який полягає у застосуванні інструментарію і дає змогу здійснити вибір сценарію розвитку підприємств житлово-комунального господарства в майбутньому з огляду на особливості зовнішнього і внутрішнього середовища та функціонування житлово-комунальної сфери.

У межах сценарного підходу здійснюється розроблення логічних і структурованих варіантів майбутнього розвитку підприємств житлово-комунального господарства, що створює підґрунтя для вибору найбільш оптимальних напрямів розвитку і переходу в межах стратегії від песимістичного до нормального й у подальшому до оптимістичного плану роз-

витку. Використання сценарного підходу забезпечить реалізацію комплексу взаємопов'язаних дій, які характеризуються відповідними напрямками, застосуванням інструментарію щодо прийняття управлінських рішень.

Для розроблення стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства необхідно здійснити відповідні етапи. Зокрема, на першому етапі формуються цілі, основні параметри, важливі питання, які виникають у процесі розвитку підприємств житлово-комунального господарства. У межах цього процесу варто відзначити, що метою розроблення стратегії є формування і реалізація напрямів розвитку підприємств житлово-комунального господарства з огляду на запропоновані сценарії. До основних заходів необхідно віднести:

- забезпечення якості наданих житлово-комунальних послуг;
- підвищення ефективності взаємодії підприємств житлово-комунального господарства зі споживачами послуг;
- формування ефективної системи управління підприємствами житлово-комунального господарства та його структурними елементами, забезпечення взаємодії на всіх рівнях управлінської роботи;
- гармонізацію стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства із Національною економічною стратегією розвитку України та напрямками взаємодії із країнами Європейського Союзу;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення нормативно-правової бази функціонування підприємств житлово-комунального господарства і забезпечення ефективності виконання наявних законодавчих актів;
- забезпечення зростання обсягів інвестицій у сферу житлово-комунального господарства та реалізацію інноваційних процесів;
- демонополізацію сфери житлово-комунального господарства, зниження впливу державних інституцій на управління житлово-комунальним комплексом;
- забезпечення відкритості формування і використання фінансових ресурсів, які спрямовуються на підприємства житлово-комунального господарства.

Конкретизуючи ці питання, необхідно визначити, у якому стані і на яких позиціях перебувають підприємства житлово-комунального господарства; які горизонти розвитку можуть бути досягнуті у майбутньому; які перешкоди виникають і як їх вирішувати у контексті розроблення і впровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства; визначити напрями реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

На другому етапі реалізуються заходи щодо формування інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування під-

приємств житлово-комунального господарства. У цьому контексті важливе значення має повнота, достовірність, доступність інформації з огляду на особливості взаємодії зі всіма зацікавленими особами, які функціонують у сфері житлово-комунального господарства.

Далі здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонують підприємства житлово-комунального господарства; найбільш поширеним інструментарієм є SWOT-аналіз (табл. 1). Цей аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін функціонування житлово-комунального комплексу, визначення можливостей і загроз із огляду на особливості функціонування на сучасному етапі економічних перетворень.

Крім того, в процесі SWOT-аналізу визначаються:

- тенденції розвитку ринку житлово-комунальних послуг та поведінка споживачів, які обслуговують підприємства житлово-комунального господарства;

- структура наданих послуг та коло зацікавлених осіб, які взаємодіють у межах житлово-комунального господарства;

- конкурентне середовище на підприємствах житлово-комунального господарства; законодавство, соціально-економічна й політична ситуація;

- зовнішньополітичний вплив на функціонування підприємств житлово-комунального господарства; тарифна політика, її обґрунтованість та соціальна орієнтованість, гармонізація різних сторін реалізації тарифної політики;

- стан та рівень технологічного розвитку підприємств житлово-комунального господарства та екологічне середовище і вплив підприємств ЖКГ на нього;

- кваліфікація та мотивація персоналу галузі та менеджмент підприємств житлово-комунального господарства;

- характеристика системи збуту наданих житлово-комунальних послуг та робота з інкасації дебіторської заборгованості; формування і реалізація комунікацій у сфері житлово-комунального господарства, забезпечення взаємодії із зацікавленими особами;

- рекламна активність та орієнтованість її на споживачів житлово-комунальних послуг та ін.

Під час проведення SWOT-аналізу здійснюється внутрішній аудит житлово-комунального комплексу загалом і відповідних підприємств зокрема. При цьому визначаються слабкі та сильні сторони підприємств житлово-комунального господарства. Крім того, особливою ролі набуває визначення можливостей і загроз, що виникають у процесі функціонування підприємств житлово-комунального господарства. У цьому контексті варто вказати на необхідність побудови матриці загроз із боку конкурентних сил і можливості, які надаються ринком.

Під час побудови матриці загроз із боку конкурентів визначається:

- ймовірність реалізації загроз, які ранжуються за рівнем (висока, середня, низька);

- наслідки загроз (руйнівні, тяжкі, легкі).

Поряд із цим матриця можливостей, які надаються ринком, містить:

- ймовірність використання можливостей підприємств житлово-комунального господарства (висока, середня, низька);

- вплив можливостей (сильний, помірний, малий).

Далі здійснюється комплексна оцінка можливостей і загроз з урахуванням слабких і сильних сторін підприємств житлово-комунального господарства.

Варто відзначити, що зниження загроз і виявлення стратегічних можливостей забезпечить концентрацію і високий

Таблиця 1

Характеристика SWOT-аналізу, який використовується для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонують підприємства житлово-комунального господарства

Напрями SWOT-аналізу	Характеристика
Визначення внутрішніх сильних сторін функціонування підприємств житлово-комунального господарства	Виявлення факторів, які характеризують внутрішні сильні сторони функціонування підприємств житлово-комунального господарства, що можуть містити такі параметри, як стан та рівень кваліфікації і мотивації робітників галузі, технічний та технологічний рівень, система управління, стан підприємства, ринкове місце, споживачі, партнери та інші зацікавлені особи.
Виявлення внутрішніх слабких сторін функціонування підприємств житлово-комунального господарства	Характеристика факторів, які негативно впливають на функціонування підприємств житлово-комунального господарства та гальмують його розвиток, це «вузькі місця», які визначаються менеджментом і можуть бути усунені самостійно (незадовільний рівень якості наданих житлово-комунальних послуг, збитковість або низька результативність підприємств житлово-комунального господарства, значні витрати, низька кваліфікація персоналу, низький технічний і технологічний рівень, зниження репутаційних складників, низька конкурентоздатність і кредитоздатність, неефективна внутрішня система управління підприємствами ЖКГ).
Визначення зовнішніх можливостей функціонування підприємств житлово-комунального господарства	Оцінка та характеристика факторів, які забезпечують зростання основних показників функціонування підприємств житлово-комунального господарства в контексті розвитку представленої сфери (активне застосування державно-приватного партнерства, удосконалення нормативно-правової бази з боку державних інституцій, низький рівень конкуренції, розроблення і реалізація програм розвитку підприємств житлово-комунального господарства, їх підтримка з боку держави).
Визначення зовнішніх загроз функціонування підприємств житлово-комунального господарства	Характеристика зовнішніх факторів, які гальмують розвиток підприємств житлово-комунального господарства та на які не впливає менеджмент, але які дають можливість попереджувати і застрахуватись від них (зростання цін на енергоносії, нестабільна соціально-економічна і політична ситуація, зміна в технологіях, постійна зміна законодавства, зростання витрат у зв'язку зі змінами у законодавстві, зовнішньополітичні фактори, низька інвестиційна привабливість з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів житлово-комунального господарства).

рівень ефективності та результативності використання всіх видів ресурсів підприємств житлово-комунального господарства. Поряд із цим необхідно значно фокусувати увагу і здійснювати моніторинг відповідних загроз, створювати підґрунтя для їх попередження.

Отже, можливості, які потребують значних ресурсів і здійснення управлінських дій для їх реалізації в межах житлово-комунального комплексу на регіональному рівні, ранжуються як посередні або значні. Водночас можливостям, що реалізуються із несуттєвою іммобілізацією всіх видів ресурсів і здійсненням управлінської роботи, присвоюється ранг низьких.

Для реалізації виявлених можливостей у межах стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства визначаються джерела фінансування напрямів їх виконання. У статті запропоновані такі джерела фінансування для реалізації можливостей підприємств ЖКГ, як:

- кошти, які отримані від споживачів житлово-комунальних послуг;
- фінансові ресурси, які надходять від організацій або об'єднань споживачів житлово-комунальних послуг;
- дотації, що надходять із місцевого бюджету у вигляді різниці в тарифах;
- асигнування із місцевого бюджету у вигляді покриття субсидій і пільг, які надаються окремим групам споживачів житлово-комунальних послуг;
- кошти, які виділяються із місцевого бюджету на формування і використання міської інфраструктури;
- одноразові або несистемні внесення фізичних і юридичних осіб, які виділяються на реалізацію окремих заходів щодо технічної підтримки, ремонту та удосконалення основних засобів та мереж підприємств житлово-комунального господарства;
- кошти місцевих бюджетів, які формуються і використовуються на розвиток підприємств житлово-комунального господарства, на реалізацію відповідних програм, формування інфраструктури та ін.;

– кошти державного бюджету, які виділяються на державну підтримку підприємств ЖКГ, забезпечення відповідних пільг, здійснення ремонту об'єктів жилого-комунального господарства та ін.

Для впровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства розроблено алгоритм формування механізму її реалізації (рис. 1).

На основі аналізу розробленого алгоритму формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства фокусується увага на забезпеченні взаємодії між зацікавленими особами (споживачі послуг житлово-комунальних послуг, центральні органи державної влади, місцеві органи державної влади, інші зацікавлені особи) і житлово-комунальними підприємствами, гармонізації їх інтересів із зростанням взаємної ефективності та результативності. Зокрема, під час взаємодії між підприємствами ЖКГ і споживачами послуг, з одного боку, забезпечується високий рівень якості наданих послуг, а з іншого – створюються умови для своєчасного і повного їх погашення. Під час взаємодії між житлово-комунальними підприємствами і органами державної влади забезпечується постійний зворотний зв'язок із широкого кола питань, врахування рекомендацій підприємств для органів державної влади у розробленні тарифної політики, реалізації загальнодержавної стратегії розвитку підприємств ЖКГ, впровадженні і фінансуванні відповідних програм та ін. Взаємодія між житлово-комунальними підприємствами і органами місцевої влади повинна здійснюватись на принципах партнерства для забезпечення постійного та відкритого діалогу із широкого кола питань, особливо щодо підвищення ефективності і результативності управління та функціонування.

У застосуванні алгоритму механізму реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства важливе значення має взаємодія житлово-комунальних підприємств з іншими зацікавленими особами, оскільки за останні роки значно зростає їх значення. Так, фокусується увага на

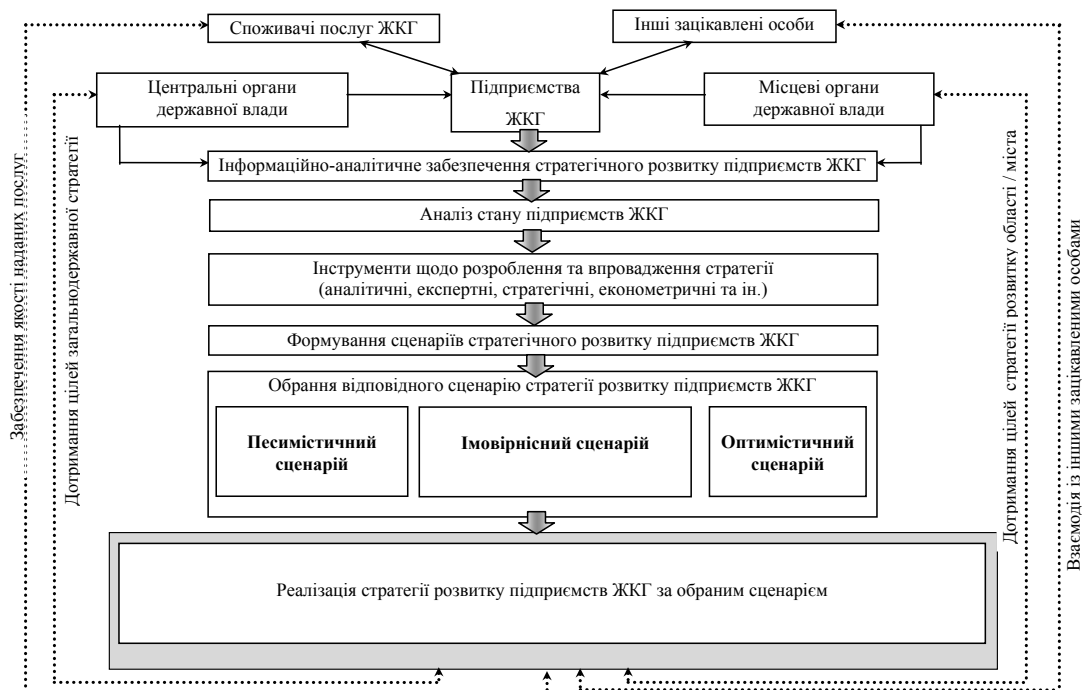


Рис. 1. Алгоритм формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ

взаємодії житлово-комунальних підприємств із фінансовими установами щодо залучення кредитних ресурсів, інвесторів для забезпечення використання інвестиційних ресурсів, екологічними організаціями щодо поліпшення екологічного стану та ін.

У межах алгоритму формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ створюється і використовується інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств житлово-комунального господарства, проводиться аналіз стану та динаміки їх розвитку, визначаються та характеризуються інструменти щодо розроблення та впровадження стратегії. У рамках стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства запропоновано застосовувати аналітичні, стратегічні, економетричні та ін. інструментарії. На основі проведеного аналізу стану та функціонування підприємств ЖКГ із використанням відповідного інструментарію, встановленими причинно-наслідковими зв'язками між рівнем сплати за надані житлово-комунальні послуги і економічними показниками, визначеними слабкими і сильними сторонами діяльності підприємств житлово-комунального господарства із врахуванням можливостей і загроз здійснюється вибір сценарію їхнього розвитку (песимістичний, посереднього розвитку, оптимістичний).

При цьому у рамках відповідного сценарію розробляється і реалізується комплекс відповідних дій, важливість яких визначається на основі думок експертного середовища, що забезпечує реалізацію стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Варто зазначити, що у рамках запропонованого алгоритму формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств ЖКГ встановлені зворотні зв'язки. Так, під час реалізації стратегії розвитку необхідно враховувати рівень та якість взаємодії із зацікавленими особами:

- із споживачами послуг житлово-комунальних послуг щодо забезпечення якості наданих послуг; якщо відбувається зростання, тоді реалізується стратегія, якщо ні, то здійснюються відповідні зміни та корективи, починаючи із самого початку реалізації відповідного механізму;

- із центральними органами державної влади щодо дотримання цілей загальнодержавної стратегії;

- із місцевими органами державної влади щодо дотримання цілей стратегії розвитку міста (області), яка впливає на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства;

- з іншими зацікавленими особами, які впливають на реалізацію стратегії, під час формування фінансової, економічної, екологічної, соціальної та ін. політики.

Висновки. Запропонований алгоритм формування механізму реалізації стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, які базуються на відповідному інформаційно-аналітичному забезпеченні, інструментарії, що дає змогу здійснити оцінку

стану та напрямів функціонування підприємств ЖКГ і забезпечити реалізацію стратегії їхнього розвитку з огляду на особливості взаємодії із зацікавленими особами та трансформації, що відбуваються у зовнішньому економічному середовищі.

Література:

1. Величко В.В. Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах / В.В. Величко, С.М. Гайденко // Економіка та суспільство. – 2016. – № 4. – С. 119–126.
2. Величко В.В. Наукові складники розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства / В.В. Величко, С.М. Гайденко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2016. № 19. С. 57–61.

Гайденко С.Н. Построение алгоритма формирования механизма реализации стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства

Аннотация. Статья является посвящена определению комплекса взаимосвязанных действий, основанных на соответствующем информационно-аналитическом обеспечении, инструментария, который, в отличие от существующих, позволяет осуществить оценку состояния и направлений функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства и обеспечить реализацию стратегии их развития. Предложенные действия учитывают особенности взаимодействия с заинтересованными лицами и трансформации, происходящие во внешней экономической среде. Определен механизм формирования стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства и предложены инструменты для его внедрения.

Ключевые слова: алгоритм, механизм, стратегия развития, SWOT-анализ, сценарный подход, предприятия жилищно-коммунального хозяйства.

Haidenko S.M. Construction of the algorithm of forming a mechanism for implementing the development strategy of enterprises of housing and utilities

Summary. The article is the result of research and is dedicated to the definition of a set of interrelated activities, based on appropriate information and analytical support, tools that, unlike the existing ones, allow for the assessment of trends and operation of housing and municipal services and ensure implementation of the development strategy. The proposed actions consider features of an interaction with stakeholders and transformations occurring in the external economic environment. The mechanism of development strategy formation for enterprises of housing and communal services is determined and tools for its implementation are proposed.

Keywords: algorithm, mechanism, development strategy, SWOT-analysis, scenario approach, enterprises utilities.