

В.Г. Кабанов, кандидат економічних наук, професор
Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв

М.В. Ніколайчук, магістр,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості та специфіку стратегії та бізнес-планування на сучасних підприємствах, визначено основні функції та зміст бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-план, стратегія, підприємство, управління підприємством, ринкова система господарювання.

В.Г. Кабанов, кандидат экономических наук, профессор
Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств

М.В. Николайчук, магистр,
Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств

ОБОСНОВАНИЕ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА КОММУНАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены особенности и специфика стратегии и бизнес-планирования на современных предприятиях, определены основные функции и содержание бизнес-плана.

Ключевые слова: бизнес-план, стратегия, предприятие, управление предприятием, рыночная система хозяйствования.

V.G. Kabanov, phd in economics, prof.

National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv

M.V. Nicolajcuk, master of management

National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv

JUSTIFICATION OF THE OVERALL STRATEGY AND BUSINESS PLAN DEVELOPMENT FOR MUNICIPAL ENTERPRISE

In the article features and specificity of the strategy and business planning at the modern enterprises are considered, the basic functions and the business plan content are specified.

***Keywords:** business plan, strategy, enterprise management, market management system.*

Реалізація стратегії розвитку сфери послуг вимагає від підприємств пошуку нових шляхів подальшої інтенсифікації своєї діяльності, здійснення докорінних змін у підходах до організації й управління. Розвиток бізнес-планування передбачає введення в практику проведення комплексного аналізу ситуації, постановки цілей, розробки стратегій і узгоджених планів дій, розподілення ресурсів відповідно до встановлених пріоритетів розвитку. Сучасний стан економіки України характеризується відносною економічною стабільністю, що створює сприятливі умови для подальших структурних трансформацій та динамічного розвитку галузей національної економіки, зокрема сфери послуг. Саме у цій сфері, що є соціально значущою для населення країни, створюються споживчі вартості, які задовольняють найширші людські потреби.

Житлово-комунальне господарство України на сьогоднішній день не в змозі задовольнити потреби та очікування населення. Дана ситуація склалася під впливом таких об'єктивних факторів, як постійне бюджетне недофінансування, незбалансована тарифна політика, неплатежі населення за надані послуги. При цьому існує ще одна, не менш важлива, але вже суб'єктивна причина – відсутність ясних, обгрунтованих планів розвитку комунальних підприємств, що у свою чергу не дозволяє ефективно ними управляти.

Це означає, що з часом стратегічні завдання відновлення ефективної роботи галузі ускладнюються, а фінансові потреби – зростають. Таке розмежування цілей і фінансових ресурсів призвело до нівелювання ролі стратегічного планування як відправного пункту управління та звуження стратегічних цілей розвитку до рівня тактичних завдань виживання комунальних підприємств і технічної підтримки функціонування об'єктів.

Серед сучасних вітчизняних і зарубіжних авторів, які приділяють увагу тематиці інвестиційного бізнес-планування, слід відзначити таких економістів: А.С. Шкіля, В.Г. Чиркова, Т.Г. Лісіна, В.С. Беловського, В.Н. Лівшиця, О.І. Ідрісова [3], Д. Піан. У роботах В. П. Ніколаєва, М. Саєнко [8], В.В. Іванової [6],

М.М. Забаштанського, О.М. Білянського, Г.І. Онищука розглянуто саме фінансові важелі, інструменти і методи управління розвитком комунального господарства та комунальних підприємств. Однак невивченими залишаються методичні основи планування та реалізації інвестиційних проектів у комунальній сфері.

Метою написання статті є виявлення проблем бізнес-планування в житлово-комунальній сфері та обґрунтування на цій основі загальної стратегії розвитку комунальних підприємств з урахуванням галузевих особливостей.

Ефективне управління комунальними підприємствами залежить від того, як швидко керівники підприємств адаптуються до вимог сучасного ринку і, в першу чергу, до питання отримання прибутку, або, хоча б, досягненню беззбиткової діяльності.

Важливою особливістю управління комунальним підприємством є те, що ці підприємства, з одного боку, надають житлові послуги, тобто послуги, пов'язані з експлуатацією, поточним ремонтом, санітарним обслуговуванням житлового фонду й інженерного обладнання, прибудинкових територій, організацією даних робіт, а також поновленням житлового фонду (найм. технічне обслуговування дому, оплата житла). З другого боку, ці само підприємства націлені на надання комунальних послуг, тобто послуг, пов'язаних із життєзабезпеченням житлового та нежитлового фонду (забезпечення холодним і гарячим водопостачанням, водовідведенням (каналізація), опаленням, газо-, електропостачанням, вивозом сміття).

Ефективне управління підприємством із такою сегментацією неможливе без детального планування його діяльності та контролю за реалізацією планів.

Комунальні підприємства в Україні мають самостійні фінансові баланси. Їхні рахунки не об'єднуються з бюджетними рахунками органів місцевого самоврядування. Більшість установ і закладів, які перебувають у комунальній власності, є самостійними юридичними особами та фінансуються з місцевих бюджетів на підставі кошторисів.

Комерційна діяльність комунальних підприємств – це діяльність, спрямована на збільшення прибутку (доходу), зменшення сукупних витрат та задоволення потреб населення у наданні якісних послуг [6, 31].

Оцінювання конкурентоздатності підприємств та організацій передбачає визначення їхніх потенційних можливостей і пошук резервів додаткових робіт та послуг з метою їхньої комерційної реалізації для задоволення потреб споживачів, з одного боку, та отримання прибутку виробника – з другого.

Особливості організації та функціонування комунальних підприємств (фондоємність, наявність великих виробничих потужностей і площ, територій комунальної власності: прибудинкових територій, міських парків, садів тощо) обумовлюють можливість додаткових послуг споживачам, а отже – й отримання додаткових доходів, прибутків, досягнення сталого фінансового стану.

Практика управління успішних закордонних компаній показала, що навіть коли підприємство ефективно функціонує на ринку та є конкурентоспроможним, воно повинно й надалі запроваджувати стратегічні зміни [2, 161].

Отже, управління стратегічними змінами забезпечить підприємству у довгостроковому періоді підвищення ефективності господарської діяльності та зумовить досягнення стійкої конкурентної переваги.

У зв'язку з цим при виборі показників необхідно враховувати результати стратегічного аналізу підприємства та визначати найбільш важливі чинники, що впливають на положення підприємства в галузі. Основною метою комунальних підприємства на даному етапі розвитку є оздоровлення фінансового стану, тому при розробці збалансованої системи основний акцент зроблено саме на фінансових показниках, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства і мають кількісну оцінку.

Таким чином, оцінка застосування збалансованої системи показників у комерційній діяльності комунальних підприємств має бути направлена на виявлення таких можливостей: підвищення фінансових результатів (економічний аспект); поліпшення системи мотивації персоналу (соціальний аспект); можливість збільшення частки ринку (маркетинговий аспект); поліпшення взаємодії між підрозділами, скорочення плинності персоналу, зростання рівня освіти і підвищення компетентності працівників (організаційний аспект) [6, 89].

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

— як самодостатній інструмент внутрішнього планування й аналог стратегічного плану;

— як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин із контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

— як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства, а також особливості управління ним.

В економічному сенсі бізнес-план як форма планування дозволяє підвищувати ефективність підприємницької діяльності навіть за відсутності необхідного і достатнього професійного досвіду. Метою розробки бізнес-плану є необхідність довготривалого або короткострокового планування, яке здійснюється на базі вивчення потреб ринку й ухвалення рішень щодо його подальшого освоєння.

У бізнес-плані повинні бути висвітлені такі основні аспекти, як: початковий стан підприємства, бажаний стан і найбільш ефективний шлях руху до мети.

Призначення бізнес-плану полягає в тому, щоб вирішити п'ять принципових завдань:

– визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту продукції та послуг;

– оцінити витрати, які будуть необхідні для виготовлення продукції та

надання послуг , а також для їхнього збуту;

- визначити потенційну прибутковість проекту;
- виявити проектні ризики та запропонувати заходи щодо їхньої мінімізації;
- визначити критерії та показники, що характеризують успішність проекту [4, 58].

Таким чином, бізнес-план не є обов'язковим документом, проте, здійснення фінансово-господарської діяльності обумовлює необхідність розробки бізнес-планів у будь-якій галузі, незалежно від масштабів, форм власності та організаційно-правових форм тих чи інших виробничих структур. Особливої значимості бізнес-план набуває в умовах реструктуризації підприємств та антикризового управління.

Вивчаючи сучасний стан планування господарської та інвестиційної діяльності, можна виділити низку факторів і причин, що призвели комунальні підприємства до сучасного кризового стану.

Розглянемо їх детальніше.

1. Більшість державних програм реформування сфери комунального господарства мають декларативний характер.

2. Залежність реалізації бізнес-планів від бюджетного фінансування, що в свою чергу збільшує ризики недеверсифікованості та недостатності фінансового забезпечення.

3. Основний акцент при плануванні робиться на виробничу складову, при цьому маркетингові плани опрацьовуються недостатньо.

4. Брак кваліфікованих кадрів, що забезпечують розробку та реалізацію бізнес-планування комунальних підприємств.

5. Невідповідність методичного та методологічного забезпечення бізнес-планів у комунальному секторі сучасним вимогам інвестиційного проектування.

6. Залежність реалізації бізнес-планів від тарифної політики держави та місцевих органів влади.

7. Бюрократизація та застаріла система управління й планування діяльності комунальних підприємств.

Отже існує комплексна проблема організації планування діяльності комунальних підприємств на новій, якісній, науковій основі.

Бізнес-план для комунального підприємства – це документ, в якому повинні бути комплексно, системно обґрунтовані інвестиційні рішення. При цьому даний документ повинен ясно уявити цілі інвестування, об'єктивно оцінити зовнішні та внутрішні умови, визначити ресурси, необхідні для досягнення цих цілей, описати все це мовою цифр і довести ефективність даного рішення для всіх суб'єктів, що мають відношення до комунального підприємства (починаючи від споживачів та інвесторів, закінчуючи державою, яка має право також очікувати позитивний результат – це може бути соціальний ефект, наприклад – робочі місця, надання соціальних послуг, або фіскальні надходження податків до бюджетів різного рівня).

Розробка бізнес-плану для комунального підприємства як комплексного

багатофункціонального документа має кілька конкретних цілей:

– на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, споживачами і державою;

– бізнес-план – це інструмент залучення зовнішнього капіталу, необхідного для модернізації, реконструкції комунального підприємства;

– бізнес-план – це спосіб своєчасного визначення перешкод та запобігання проблем на шляху до забезпечення ефективного надання якісних послуг;

– бізнес-план – це спосіб розвитку власних управлінських якостей керівників та управлінського персоналу на всіх рівнях;

– бізнес-план робить можливим перевірку реалістичності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації, що важливо для комунальних підприємств, так як часто проекти в цій сфері носять широкий інфраструктурний характер;

– бізнес-план – це документ, що характеризує основні сторони діяльності та розвитку комунального підприємства.

На першому етапі підготовки бізнес-плану проекту проводиться короткий опис сфери діяльності, опис самого суб'єкта, його основних цілей, призначення, напрямків діяльності та ролі у вирішенні соціальних завдань регіону.

Другий етап пов'язаний із формуванням цілей розробки бізнес-плану як кінцевого результату та заданих умов реалізації загальної задачі проекту.

На третьому етапі встановлюється загальна структура самого бізнес-плану, на неї впливають розміри підприємства, особливості сфери діяльності та поставлені завдання.

Джерелами інформації для виконання четвертого етапу бізнес-планування можуть служити спеціальні галузеві довідники, нормативи проектних організацій, спеціалізованих установ, матеріали статистичних органів, спеціальні дослідження та спостереження, знання висококваліфікованих економістів, консультантів, а також працівники підприємства, які добре знають внутрішні особливості сфери діяльності підприємства. Сутність даного етапу полягає у зборі інформації, необхідної для розробки кожного розділу плану.

Наступний, п'ятий етап планування – безпосередня розробка окремих розділів і оформлення всього бізнес-плану у вигляді єдиного документа.

Бізнес-план складається підприємством на кожен наступний рік з помісячною розбивкою та відображає очікувані результати ефективності використання майна, що належить до спільної власності територіальних громад області в запланованому році, джерела формування коштів та напрями їхнього використання з метою забезпечення діяльності та розвитку підприємства.

Бізнес-план підприємства на кожен наступний рік і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. Бізнес-план підприємства також містить довідкову інформацію щодо фактичних показників двох попередніх років та планових показників поточного року, пояснювальну записку, план доходів та видатків, план руху грошових коштів.

Таким чином, грамотно складений бізнес-план підприємства допоможе неупереджено оцінити ситуацію у сфері діяльності комунального підприємства, виявити не тільки проблеми, а й причини їхнього виникнення, визначити

подальші цілі та шляхи їхнього досягнення. А головне – стане інструментом залучення інвестицій у цю сферу економіки.

Важливим для обґрунтування інвестицій у комунальні підприємства є опис зв'язків з органами місцевої влади з питань асигнувань з бюджету, оренди, тарифів, пільг і податків.

Особливу увагу потрібно приділити стратегічному плануванню та відповідності пропонованого проекту цілям і програмам розвитку адміністративно-територіальної одиниці.

Отже, в сучасних умовах бізнес-планування набуває значення важливого інструменту ефективного господарювання. Застосування теоретичних основ бізнес-планування, можливостей його практичного використання дозволяє забезпечувати планову роботу в комунальних підприємствах на основі досягнень сучасної технічної бази комп'ютеризації, раціонального використання світової та вітчизняної науки в області планування й організації виробництва. Перехід до нової методології планування потребує проведення наукових досліджень, серед яких важлива роль належить стратегічному бізнес-плануванню. Його подальший розвиток базується на сукупності взаємозв'язків, які визначають його основні тенденції. При цьому комунальне підприємство може бути представлено у вигляді складної організованої системи, що розвивається, якій властиві направленість, закономірність і відповідний якісний стан.

Життєздатність та прибутковість комунального підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке включає: обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності; встановлення перспектив соціально-економічного розвитку; прогнозування економічних ризиків.

Використані джерела

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний та ін. – 2-е вид., допов. – К. : КНЕУ, 2002.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
3. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. Изд. 2-е, стереот. / А.Б. Идрисов, С.В. Кастышев, А.В. Постников. – М. : Информационно-издательский дом «Филинь», 2000. – 276 с.
4. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 424 с.
5. Організація і планування на підприємстві : навч. посіб. / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, М.О. Панкова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 528 с.
6. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : монографія / В.В. Іванова та ін. ; за ред. А.А. Фастовець. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. – 157 с.
7. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. В.Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підруч. / М.Г. Саєнко. – К. :

Економічна думка, 2006. – 390 с.

9. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – К., 2008.

10. Хан Д. «ПиК: планирование и контроль. Концепция контроллинга» / Д. Ханг ; под ред.: А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 486 с.