

## ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### FORMING DEVELOPING THE STRATEGIC PLANNING OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

УДК332.8:338.2

**Величко В.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Матвєєва Н.М.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Гайденко С.М.**

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

*У статті розглянуто деякі аспекти формування концептуальних засад стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Проаналізовано існуючі підходи до формування стратегії та обрано комплексний підхід. Запропоновано комплекс дій щодо розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства.*

**Ключові слова:** стратегія, підприємства житлово-комунального господарства, управління стратегією розвитку підприємств, гармонізація інтересів, інструментарій, удосконалення системи управління.

*В статье рассмотрены некоторые аспекты формирования концептуальных основ стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Проанализированы существующие подходы к формированию стратегии и избран комплексный подход. Предложен комплекс действий по разработке стратегии развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства.*

**Ключевые слова:** стратегия, предприятия жилищно-коммунального хозяйства, управление стратегией развития предприятий, гармонизация интересов, инструментарий, совершенствование системы управления.

*The article discusses some aspects on formation of Strategy of development of housing and communal services. Existing approaches in shaping strategy and chosen the comprehensive approach. Is offered a set of actions on development strategy of housing and communal services.*

**Key words:** strategy, enterprises Housing, management development strategy, harmonization of interests tools, improving management system.

**Постановка проблеми.** Для розробки й упровадження стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства необхідно трансформувати існуючу організаційну систему управління цієї сферою, враховуючи її соціальне значення та нагальну потребу реформування галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням окресленого напряму займалися такі видатні вчені, як Г. Мінцберг, М. Долішний, З. Варналій, Т. Момот, Є. Мица, Г. Домбровська, І. Геращенко, Л. Кравцова.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є застосування комплексного підходу до формування стратегічного планування на підприємствах житлово-комунального господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливим напрямом обґрунтування концептуальних засад поняття «стратегії» є підхід, запропонований представниками Гарвардської бізнес-школи Andrews та Christiansen [9], які розглядають стратегію як комплексну категорію, розробка якої включає збір та аналіз даних, дії щодо її формування, оцінку та впровадження. Вчені Гарвардської бізнес-школи побудували основні положення так званої школи проектування, в рамках якої стратегія визначається як співвідношення між потенціалом компанії та можливостями, які їй надає конкурентне середовище [9]. Слід зазначити, що надаючи перевагу процесам формування та впровадження стратегії, представники школи проектування залишають поза увагою про-

цеси 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 [10];
- дерево цілей [1].

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

- визначення та класифікація ресурсів, які необхідні для розробки й упровадження 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 най-

більшою реалізацією потенціалу ресурсів та можливостей;

- визначення ресурсів, рівень яких необхідно збільшити для підвищення ефективності й результативності діяльності суб'єктів господарювання [10].

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 [6]. Запропонований підхід дає змогу здійснити відповідний вибір стратегії на підприємстві й здійснювати управління на кожному етапі виробничо-гос-

подарської діяльності. Водночас недоліком цього підходу є наявність деякого відокремлення запропонованих стратегій одна від одної, виникають труднощі у гармонізації представлених стратегій та їх можливої зміни протягом операційного циклу.

Під час формування стратегій 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 та внутрішні проблеми. Перевагою цього підходу є можливість постійного реагування на зміни, що від-



Рис. 1. Напрями здійснення стратегічного планування на підприємстві [5]

буваються 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 для їх досягнення, які враховують специфіку діяльності комунального сектора, обмеженість фінансових ресурсів, динамічність економічного середовища і переважання соціальної спрямованості функціонування житлово-комунального господарства [11]. Слід зазначити, що в рамках комплексного підходу заслуговують на увагу підходи, запропоновані відомими українськими вченими М. Долішнім [3] і З. Варналієм [12], які важливе значення під час розробки й упровадження стратегії 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, у дослідженні авторами пропонується 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 в 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 [7].

Визначаючи детермінанти стратегічного планування, Г. Домбровська та І. Геращенко запропонували трансформаційну модель змісту структурних складників стратегічного планування [4]. Проте не розроблено конкретного механізму реалізації стратегічного планування та його детермінантів на підприємстві. Деякі фахівці під час здійснення стратегічного планування концентрують увагу на ризиках

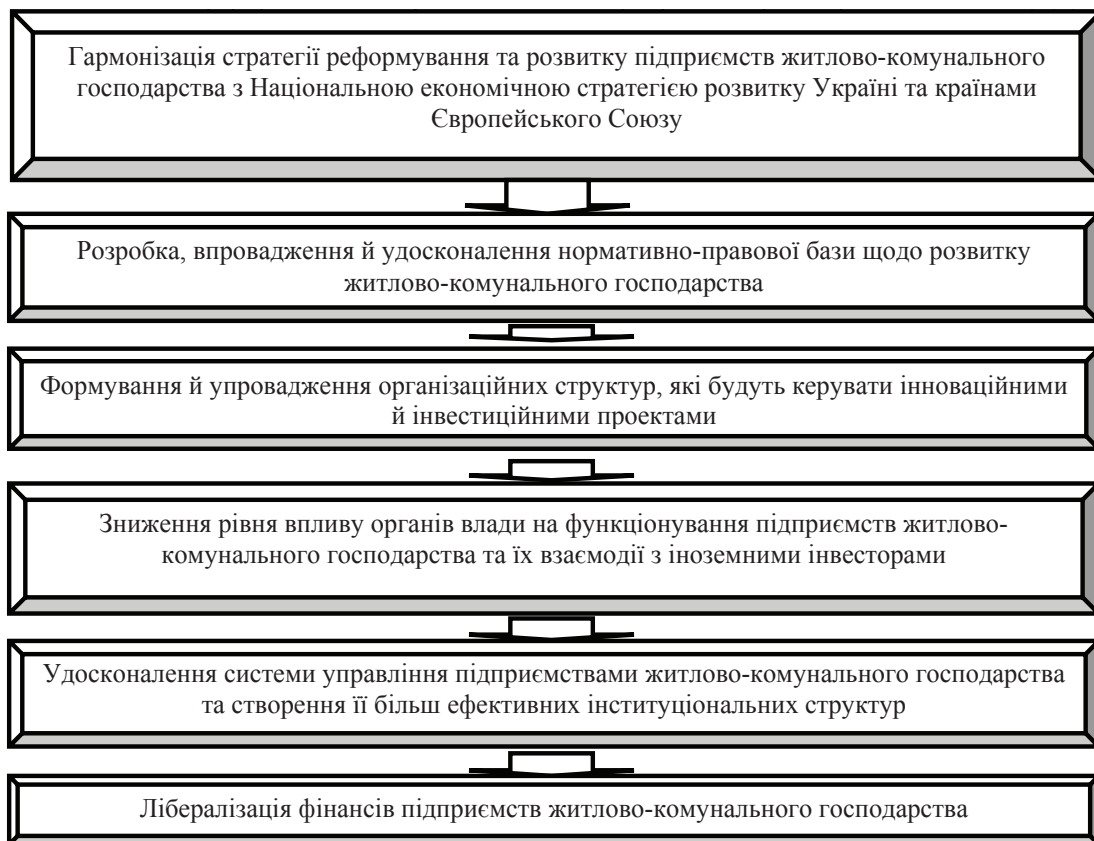


Рис. 2. Комплекс дій щодо розробки стратегії розвитку підприємств житлово-комунального господарства

та впливу зовнішніх факторів на підприємство [2]. Водночас у представленому дослідженні Г.Г. Висоцького не запропоновано узагальнюючого критерію розвитку житлово-комунального господарства та вплив на нього зовнішнього та 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 (див. рис. 1) [5]. Запропоновані напрями дають змогу комплексно здійснити стратегічне планування, 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 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:

- спільний проект Тасіс та ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» – 13 млн. дол. США;
- проект Німецького товариства технічного співробітництва GTZ «Санація житлового будинку»;
- проект Німецького товариства технічного співробітництва GTZ «Реконструкція історичного центру міста» – 10 млн. дол. США;
- спільний зі Світовим банком проект «Водопостачання та каналізація м. Львова» – 40,8 млн. дол. США;
- спільний проект з Європейським банком реконструкції та розвитку щодо реалізації проекту «Розвиток системи водопостачання та каналізації м. Запоріжжя» – 42,5 млн. дол. США;
- спільний зі Світовим банком проект «Розвиток міської інфраструктури» – 140 млн. дол. США;
- спільний із Міжнародним банком реконструкції та розвитку та Фондом чистих технологій проект «Підвищення енергоефективності в секторі централізованого тепlopостачання України» – 382 млн. дол. США;
- спільний зі Світовим банком проект «Другий проект розвитку міської інфраструктури» – 350 млн. дол. США;
- спільний із Міжнародним банком реконструкції та розвитку проект «Удосконалення системи мулового господарства каналізаційних очисних споруд м. Харкова» – 75,8 млн. дол. США.



Рис. 3. Заходи щодо розробки й упровадження системи управління стратегією розвитку підприємств житлово-комунального господарства [8]

У результаті дослідження авторами визначено, що в рамках спільних проектів реалізуються заходи, які мають тактичний характер і спрямовані на роботу з конкретними об'єктами. Проте комплексної інвестиційної програми не впроваджено, оскільки в іноземних інвесторів не має 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 упроваджено організаційні структури, які спрямовані на покращання інвестиційного клімату та активізацію залучення іноземних інвестицій у сфері житлово-комунального господарства України. Так, Міністерство з питань житлово-комунального господарства своїм Наказом від 1.11. 2007 № 164 створило Консультативно-дорадчу раду з питань покращання інвестиційного клімату та залучення іноземних інвестицій у галузь житлово-комунального господарства. Слід зазначити, що для розробки стратегії розвитку житлово-комунального комплексу, враховуючи міжнародний досвід та особливості його взаємодії з іноземними інвесторами, авторами запропоновано такі дії (див. рис. 2).

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

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.

На думку фахівців, необхідно трансформувати існуючу організаційну систему управління цією сферою. Так, В. Ніколаєв і Ю. Антонюк запропонували п'ятирівневу систему управління стратегією розвитку підприємств житлово-комунального господарства [8]:

- 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.

Названі автори запропонували заходи щодо розробки й упровадження представленої системи (див. рис. 3).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, розглянутий інструментарій дає змогу розробити й упровадити стратегію розвитку підприємств житлово-комунального господарства, яка орієнтована на зростання ефективності та результативності діяльності під час упровадження ринкових умов, конкурентоспроможність житлово-комунальних підприємств, застосування «нових» організаційних форм, гармонізацію взаємодії із зацікавленими особами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия : [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
2. Висоцький Г.Г. Стратегічне планування розвитку промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.Г. Висоцький. – Харків, 2004. – 20 с.
3. Долішній М.І. Регіональна політика: методологія, методи, практика / М.Г. Долішній, П.Ю. Бельний, Є.І. Бойко та ін. – Львів: Друк, 2001. – 720 с.
4. Домбровська Г.П. Особливості стратегічного планування діяльності на підприємстві / Г.П. Домбровська, І.О. Геращенко // Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». – 2008. – Вип. 85. – С. 211–216.
5. Кравцова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємств житлово-комунального господарства / Л.В. Кравцова. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 24 с.
6. Минцберг Г. Пять «П» стратегии / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал // Стратегический процесс. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
7. 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.
8. Ніколаєв В., Антонюк Ю. Модернізація і реформування житлово-комунального господарства в системі стратегічного планування розвитку міст / В. Ніколаєв, Ю. Антонюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [ist.osp-ua.info/books/shlyah/1\\_Expert/Nikolaev.doc](http://ist.osp-ua.info/books/shlyah/1_Expert/Nikolaev.doc)
9. Основы устойчивого развития Харьковской области до 2020 года : [монография] / М.М. Добкин, С.И. Чернов, Г.А. Кернес [та ін.]. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 528 с.
10. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку : [монографія] / За ред. З.С. Варналія. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
11. 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.