



International Science Group  
ISG-KONF.COM



# МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ

ISBN 979-8-88955-329-8

DOI 10.46299/979-8-88955-329-8

**Хайло Я.М., Хайло В.О.**  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ**

Монографія

2023

УДК 658

Рецензенти:

*В.О.Орлов*, проф., докт.техн.наук

*А.Д. Каптур*, канд.екон.наук

Рекомендовано до видання  
Президією Інженерної Академії України  
Протокол засідання №17 від 5 жовтня 2021 р.

Хайло Я.М., Хайло В.О.. Методологічні аспекти стратегії розвитку підприємств життєзабезпечення міста. Монографія – Primedia eLaunch, Бостон, США, 2023. - 177 с.

ISBN 979-8-88955-329-8

DOI: 10.46299/979-8-88955-329-8

В книзі розглянуті особливості сучасних уявлень про розвиток управління підприємствами життєзабезпечення міст, у т.ч. його ринкових підприємницьких, інноваційних, інвестиційних аспектів. Запропоновано методи з формування можливої стратегії розвитку сталої системи управління які складають певну методологію. Розглянуто заходи організаційно-економічного, інформаційно-аналітичного удосконалення і моделі організаційно-управлінської трансформації підприємств.

**УДК 658**

**ISBN – 979-8-88955-329-8**

© Хайло Я.М., Хайло В.О.

## Зміст

<b>1. Передумови і особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств водопостачання .....</b>	<b>5</b>
1.1. Критичні питання загального стану галузевого управління .....	5
1.2. Релевантне середовище та ринкові особливості .....	10
1.3. Феномен і характер впливу зовнішнього управління .....	17
1.4. Стратегічний дрейф та передумови реформування.....	26
1.5. Інвестиційні передумови управління розвитком .....	30
1.6. Підприємницька орієнтація, як умова розвитку .....	34
<b>2. Концептуальні уявлення про характер трансформацій ПЖМ.....</b>	<b>41</b>
2.1. Принцип інтеграції в концепції реформування підприємств .....	41
2.2. Синтетична концепція реформування .....	42
2.3. Концепція реорганізації.....	46
2.4. Концепція реструктуризації .....	48
<b>3. Стратегічні напрями розвитку підприємств .....</b>	<b>50</b>
3.1. Стратегія інноваційного розвитку підприємства.....	50
3.2. Базові стратегії розвитку управління підприємством .....	53
3.2.1 Стратегія диверсифікації діяльності .....	55
3.2.2. Стратегія адаптаційних і радикальних змін .....	60
3.2.3. Стратегія вертикальної інтеграції .....	61
3.3. Підприємницька стратегія інноваційного розвитку .....	65
3.4. Формування інтегрованої стратегії розвитку підприємств .....	73
3.5. Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств .....	84
<b>4. Ринкова адаптація систем управління ПЖМ .....</b>	<b>90</b>
4.1. Напрями і заходи удосконалення систем управління ПЖМ .....	90
4.2. Моделювання інтегрованої інформаційно-аналітичної системи .....	105
4.3. Інжиніринг визначних процесів стратегії реформи управління .....	115
4.3.1. Моделювання процесу управління АВР .....	118
4.3.2. Моделювання процесу управління збутом.....	124
4.3.3. Моделювання процесу управління енергоспоживанням .....	127

4.4. Особливості процесного управління галузевих підприємств .....	131
4.5. Змішане або гібридне організаційне управління ПЖМ .....	136
<b>5. Моделі організаційно-управлінського розвитку підприємств.....</b>	<b>147</b>
5.1. Моделі організаційного поєднання ПЖМ .....	147
5.2. Кластерні утворення за участі комунальних підприємств .....	154
5.3. Інноваційний розвиток – стан і шляхи руху.....	165
<b>Література.....</b>	<b>170</b>

## **1. Передумови і особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств водопостачання**

### **1.1. Критичні питання загального стану галузевого управління**

Дослідження, що є змістом наведених матеріалів, визвано незадовільним станом управління підприємствами житлово-комунального господарства (ЖКГ), у першу чергу – підприємствами водопостачання і водовідведення, тобто підприємствами життєзабезпечення міст (ПЖМ), наслідками якого є їхня неефективність, неадекватність або відсутність, в сфері відповідальності цих підприємств, наступних властивостей і якостей:

- ефективної організації галузевого управління в частині планування і координації програм реформування, та розвитку підприємств галузі;
- фінансування заходів узгоджених державних програм і проєктів;
- забезпечення справедливої тарифної і адекватної кредитної політики;
- забезпечення достатнього рівня інвестицій на окремі локальні проєкти модернізації виробничих потужностей підприємств;
- забезпечення галузевих консалтингових, проєктних, науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок, як бази інноваційного розвитку;
- достатніх коштів підприємств для утримання основних засобів, загальний стан яких, тобто ступінь їхнього фізичного і морального зносу є критичними;
- наявність невиправданої енергомісткості і потужності підприємств в умовах скорочення обсягів послуг в містах, де було згорнуто промисловість;
- відсутність інвестиційної привабливості ПЖМ, яка є низькою через: виробничу і фінансово-економічну неспроможність підприємств; масштаб обсягів і довгостроковість потрібних інвестиційних ресурсів; тарифну неузгодженість; відсутність гарантії повернення інвестованих коштів (капіталовкладень); організаційно-економічну та управлінську недосконалість і невідповідність до ринкових умов, повну залежність від зовнішнього управління;

- відсутність науково-методичної бази з питань формування стратегії розвитку галузевих підприємств, концепцій з реорганізації форм і методів державного, галузевого, регіонального (або муніципального) управління.

Наведений список проблем управління ПЖМ, по перше досить стислий, по друге, він відзеркалює проблеми управління підприємствами, які обслуговують лише великі міста. Натомість кількість питань до ефективності Державного і галузевого управління значно ширше. Ось декілька числових даних від МОЗ з цього приводу [1]. Моніторингові дослідження лабораторних центрів міністерства охорони здоров'я в 2019 були проведені на більш чим двадцяти тисячах об'єктах централізованого водопостачання, з них: 4092- комунальних, 3993- відомчих, 5905- сільських, 3307- локальних. (Вже сама структура майнової належності вказує на вимушену різнохарактерність з утримання цих підприємств з точки зору фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інженерно-технічних умов). Отже дослідження показали що на 38,2% об'єктів проби не відповідали встановленим нормативам, у т.ч. вимогам не відповідали 32% - комунальних, 44,6% - сільських, 40,1% відомчих, 38,2% локальних водопроводів. Що стосується нецентралізованого водопостачання (обстежено 58780 джерел) то 46,5% проб води з громадських колодязів і 33% з індивідуальних колодязів не відповідали нормам. За цими цифрами криються вражаючі цифри МОЗ з санітарно-епідемічного стану по областях країни, які залишаються за межами цього дослідження. Та це тільки цифри, що відзеркалюють невідповідну якість товарної води та не характеризують замалу ступінь охоплення споживачів централізованим водопостачанням, обсяг і графік послуг, наявність каналізації і якість стоків.

Позиція асоціації «Укрводоканалекологія» з цього питання слідує з наступної цитати: «Проблемний стан водопровідно-каналізаційного господарства безпосередньо пов'язаний із багаторічним неефективним управлінням більшістю з 2500 підприємств органами місцевого самоврядування, у т.ч. і через несвоєчасний перегляд тарифів із мотивів політичної кон'юнктури, внаслідок чого відбувається занепад водопостачальних підприємств». Ще

однією проблеми управління асоціація бачить у великій кількості суб'єктів надання централізованих послуг (більш 2500), які знаходяться у різних формах власності і не мають відповідної матеріально-технічної бази, обладнання контролю за якістю, підготовлених професійних кадрів, та уявлень щодо – довгострокової програми розвитку [2].

Все вище сказане стосується проблем, а ось декілька міркувань відносно певного досвіду, який умовно, можна поділити на два паралельних напрями покращання стану галузевих підприємств: Перший стосується Державних програм реформування і розвитку підприємств ВКГ, які були недофінансовані і зведені до локальної модернізації окремих споруд, окремих водоканалів. Другий виник паралельно з Державними програмами реформування і розвитку галузевих підприємств, як інвестиційна діяльність. Чотирма авторитетними європейськими банками було розгорнуто декілька масштабних комерційних програм, які за кредитні кошти фінансували проектні роботи, закупівлю і монтажно-налагувальні роботи зарубіжних компаній. Інвестиційні роботи були розгорнуті в ряді міст і зведені до локальної модернізації споруд водоканалів. Україна завдяки цих двох напрямів розвитку отримала «лоскутне», часткове оновлення споруд, кредитні борги і участь у інноваційному розвитку закордонних компаній. Характер Державного і галузевого управління залишається незмінним по цей час, місцеві органи самоврядування і підприємства комунальної власності залишаються й досі безпорадними на ринку послуг, та й сам ринок залишається сформованим тільки в крупних і середніх містах. Загальний висновок по стану і проблемі розвитку ПЖМ, на думку Асоціації «Укрводоканалекологія» [2] наступний: «Для комфортного життя суспільству потрібна чітка і зрозуміла структура управління ЖКГ. Чітка вертикаль системи управління галуззю з розвиненим ринком послуг із водопостачання та каналізування, інженерних, консультаційних послуг дозволить ефективно функціонувати підприємствам водопровідно-каналізаційній галузі і водночас забезпечить дотримання прав споживачів». Отже, проблема реформування і розвитку галузевих підприємств, побудови



ефективного управління ПЖМ, залишається не тільки актуальною галузі, але й проблемою якості існування країни. Враховуючи істинний стан Державного і галузевого управління, а також характер наявних систем управління підприємствами життєзабезпечення можна зробити висновок, що формування типізованих моделей стратегії інноваційного розвитку ПЖМ є бажаним дослідницьким проектом, який створює уяву про можливі альтернативи розвитку для кожного підприємства. Тобто напрацювання певної методології формування стратегій інноваційного розвитку ПЖМ являється корисним і своєчасним дослідженням в питаннях створення і уніфікації уявлень про адаптовані до галузевих підприємств моделі, методи і заходи трансформації й удосконалення систем управління сучасних галузевих підприємств.

Метою запропонованого дослідження було: узагальнити наявний досвід методичного забезпечення організаційно-економічних складників управління розвитком підприємств; започаткувати основи методології синтезу окремих стратегій і напрямків розвитку в інтегровану стратегію з органічно зв'язаними складниками; розробити концепції можливого перспективного інноваційного розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства (ПВКГ); дослідити організаційно-економічні моделі ПВКГ з підвищеною інвестиційною привабливістю.

Стан, у якому перебуває державне управління, можна кваліфікувати, як макроекономічну дестабілізацію, що породжує галузеву кризу і має з останньою прямий органічний зв'язок [6]. Оцінюючи наслідки деформацій і розбалансування державного управління для галузі й галузевих підприємств, слід відзначити таке:

- Сукупність центрів управління діяльністю галузі, де відбувалося прогнозування, планування, визначення і розподіл бюджетного фінансування, контроль і координація внутрішніх і міжгалузевих відносин, було позбавлено їхнього значення, невдало перебудовано або частково ліквідовано. Скорочення державного апарату (структурних одиниць та чисельності персоналу), напевне, знизило витрати на його

утримання (та скоріше – ні), але низку суттєвих функцій не було перерозподілено, а було втрачено. Порушено професійну спадкоємність управлінських і професійних навичок, перервано формування галузевого інтелекту та можливість його розвитку. Втрачено інформаційно-аналітичні функції зі збирання й оброблення даних, накопичення управлінського методичного і практичного досвіду, розроблення керівних, інструктивно-нормативних матеріалів, методичних рекомендацій. Втрачено галузеві інститути з проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), розроблення й упровадження автоматичних систем управління – АСУП (АСУТП, СДУ), проектування і забезпечення інженерно-технічного, інноваційного розвитку, адаптованого до місцевих і галузевих умов;

- Ринкові зміни, що відбулися за рахунок передачі на баланс галузевих підприємств локальних відомчих мереж водопостачання та водовідведення однієї призвели до штучного поширення виробничої інфраструктури і абонентської бази підприємств ВКГ. Але, велика кількість приватизованих підприємств не забезпечила перехід відповідальності за збереження і подальше обслуговування соціальної сфери, що раніше була в них на утриманні. В результаті комунальні підприємства отримали додаткові зношені основні фонди, здебільшого без виконання технічних умов відносно їхніх експлуатаційних якостей, але вже без відомчого (державного) опікування їхнім станом;
- Згорання, зупинка і втрата промисловості в містах стало ще одним поштовхом до змін ринку послуг. Для підприємств галузі втрата промисловості та наслідки некерованої приватизації обернулися радикальними змінами характеру і структури ринку, падінням обсягів споживання (реалізації), позбавленням коштів на фінансування модернізації виробництва та інноваційний розвиток. До того ж оновлення обладнання (насосних агрегатів, запірної арматури, електричних

пристроїв і комплектуючих, ручного інструменту, витратних матеріалів) стало предметом імпорту;

- Скорочення обсягів підйому, обробки, подачі і розподілу води та відведення стоків призвело до утворення залишків і невиправданого утримання значної частини активів, а в результаті – до зростання витрат на умовний кубометр послуг, згорання потужностей, порушення стратегічних схем забезпечення економічної безпеки і виробничо-господарської надійності, утрати резервів роботи в особливий період.

Список негативних фактів і наслідків кризи державного і галузевого управління набагато більший за наведені приклади галузевих ускладнень. Організаційно-економічні й фінансові аспекти недоліків сучасного управління і заходи з виправлення їх надалі залишаються актуальними питаннями формування нової парадигми державного і галузевого управління. Яким воно буде? Це питання досі риторичне. Але якою б не стала зрештою організація державного управління, якими б функціями не уповноважили галузеве керівництво, необхідно усвідомлювати, що ПЖМ знаходяться в кінці ієрархічного ланцюжка управління, і саме вони є відповідальними за якісне виконання своєї соціально-економічної місії – життєзабезпечення.

## **1.2. Релевантне середовище та ринкові особливості**

Будь-яке виробниче чи комерційне підприємство працює в умовах ринкового середовища, яке визначає можливості використання підприємством матеріальних, трудових, фінансових, природних, соціальних ресурсів і впливає на успішність реалізації його продукції або послуг. Структура такого релевантного середовища за природою його чинників умовно поділяється на три групи – ринкові, інституційні, ресурсні, які визначаються в наступному:

- стратегічному позиціонуванні підприємства, комерційних позицій інших учасників ринку, у т.ч. споживачів їх вимог і попиту;
- вимог інституційних органів, встановлених ними норм і порядку здійснення діяльності підприємств, як учасників ринку;

– технічному і технологічному озброєнні, фінансово-економічному потенціалі підприємств, наявності ресурсів (зокрема і джерел виробництва).

Організація системи управління підприємства формується під впливом усіх трьох груп факторів, які задають ступінь його свободи в плануванні і веденні виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, у т.ч. свободи у можливостях використання ресурсів. Очевидно, що підприємства, які працюють в ринковому середовищі, функціонують в умовах конфлікту інтересів з іншими учасниками ринку і змушені маневрувати у пошуках компромісів на шляху до досягнення власних цілей. Вони повинні зважати на комерційні ризики, і несуть відповідальність за якість управлінських рішень, характер яких визначається виробничо-технічним потенціалом, інтересами підприємства, чинним законодавством, попитом споживачів та якістю системи і методів управління.

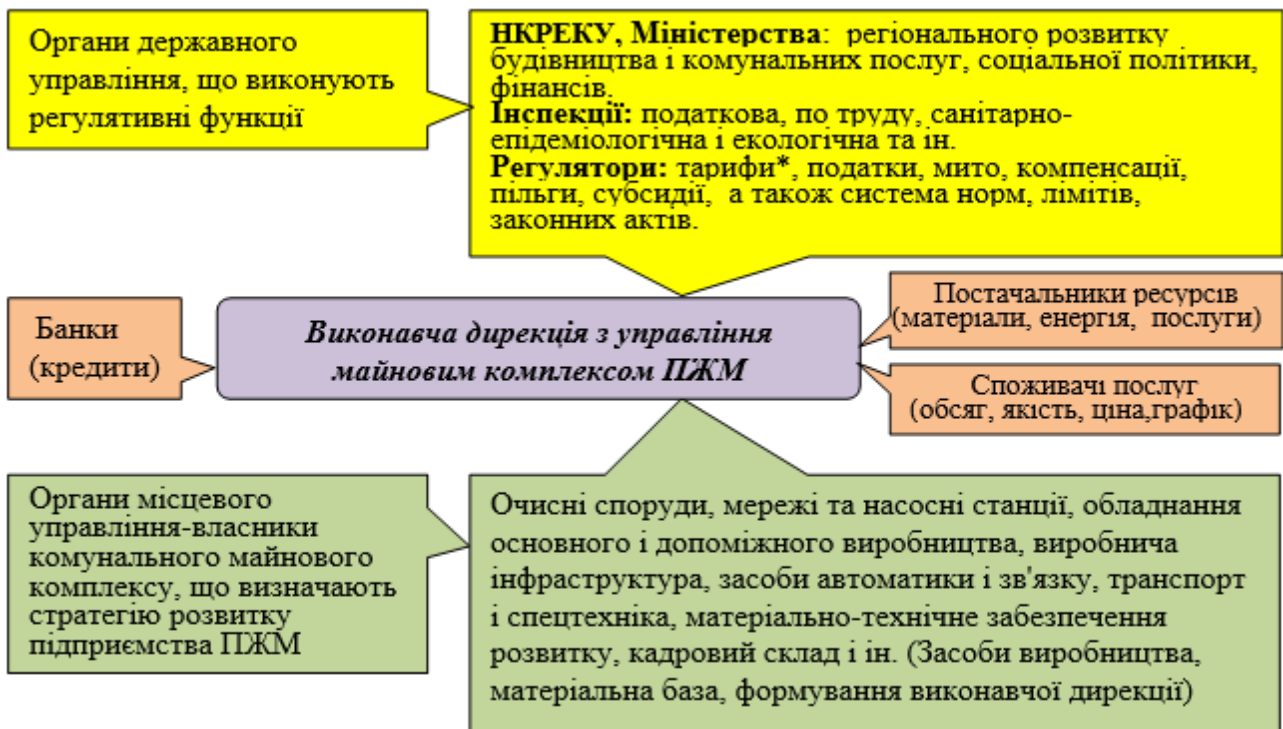
Інституційні органи і їх рішення (у т.ч. правовий характер законів України, порядок і розмір оподаткування, норм економічного регулювання у т.ч. амортизації та ін., тарифні ставки, обов'язкові платежі за користування ресурсами, мита, ліміти, норми трудового законодавства, та ін.) визначають порядок дії підприємств на ринку і покликані вести регуляторну, соціально-орієнтовану політику. Маніпулюючи інтересами підприємств і суспільства, вони, по суті, здійснюють «адміністративний вплив» на управління підприємствами, координуючи дії всіх учасників ринку і не завжди з метою його оптимізації та дотримання принципу рівних можливостей.

Адміністративне вплив, при якому порушується баланс інтересів одних підприємств на користь інших, призводить до руйнівних наслідків для підприємств, чії основні фінансово-економічні показники поставлені в залежність від показників підприємств, що отримали кращі умови.

Описані прецеденти в повній мірі відносяться до підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, діяльність яких в даний час знаходиться під негативним адміністративним впливом інституцій з релевантного середовища.

Кількість, структура і взаємозв'язки інституцій, які утворюють релевантне середовище навколо комунальних підприємств життєзабезпечення міста, являють собою соціально-економічне поле, з цілою низкою особливих, притаманних до специфіки діяльності підприємств якостей. Тільки просте прорахування деяких з них дає уяву про їх різновид, складність механізмів взаємодії і впливу на ПЖМ. Ось деякі з них, виключаючи інституції Президента і Верховної ради: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та комунальних послуг України (далі – Мінрегіонрозвитку), Державний комітет з регуляторної політики і підприємництва, Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР), Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), Антимонопольний комітет України, Міністерство фінансів України та Державне казначейство, банківські установи, управління статистики, інституції соціального захисту, податкова адміністрація, інспекції з праці, санітарної гігієни, екології, використання джерел водопостачання, обласна та місцева (територіальної громади) адміністрації, наукові та освітні інституції, підприємства ринкового оточення і т.д., і т. ін.

Основними галузевими особливостями управління підприємствами водопровідно-каналізаційного господарства є майнова, організаційно-управлінська і фінансово-економічна залежність і вразливість від факторів зовнішнього впливу. На малюнку 1.1 зображені елементи релевантного середовища, які визначають характер і ефективність системи управління ПВКГ.



\* тут слід розуміти їх розмір, терміни введення і строки існування

Малюнок 1.1. Елементи релевантного середовища, що визначають характер і ефективність управління підприємств ВКГ

Коментуючи зміст блоків релевантної сфери, необхідно відзначити наступні принципові особливості галузевих підприємств і умови, що визначають їх діяльність:

- у переважній більшості підприємства ВКГ є комунальними, тобто користуються, за рішенням органів місцевого управління, громадським майновим комплексом без права самостійно ним розпоряджатися (те ж стосується орендних підприємств, і тих, що знаходяться в концесії);
- управління комунальним підприємством ВКГ доручається виконавчій дирекції, керівників якої призначають місцеві органи влади;
- підприємства ВКГ у відповідно до своєї місії надають послуги життєзабезпечення населенню і підприємствам регіону, на який поширюється сфера їх діяльності;
- послуги підприємств ВКГ повинні задовольняти санітарно-гігієнічним і екологічним нормам за якістю питної води і стоків;

- обсяг і графік надання послуг повинні відповідати потребам абонентів з дотриманням критичних вимог.

Перераховані вище особливості роблять визначальний вплив на характер організації виробництва і управління галузевим підприємством.

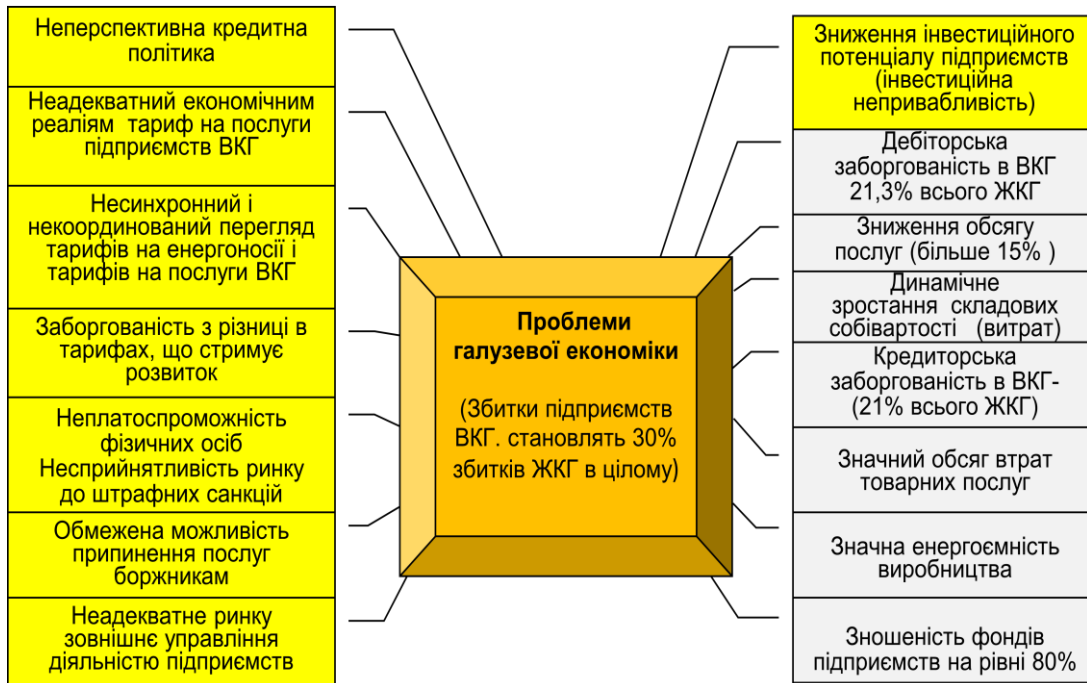
Стратегію розвитку галузевих підприємств призначено визначати Мінрегіонрозвитку, спираючися на державні програми. Отже, на загальнодержавному рівні робота підприємств галузі визначається програмами розвитку. Їх виконання, наприклад, Загальнодержавної програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 рр., як і Загальнодержавної програми реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 рр.<sup>1</sup>, супроводжувалося істотним недофінансуванням і в підсумку здійсненням на 30 %. Перебіг виконання Загальнодержавної цільової програми «Питна вода України»<sup>2</sup> на 2006–2020 рр. також схарактеризований тим самим недостатнім рівнем бюджетного фінансування.

Але, незважаючи на задекларовані заходи, розраховані на забезпечення фінансово-економічної стійкості, виробниче-господарської надійності та перспективний розвиток, значна кількість галузевих підприємств знаходяться у кризовому стані. На малюнку 1.2. наведено перелік галузевих проблем, що виникають, зокрема, в результаті незбалансованої лобістської тарифної політики[6].

---

<sup>1</sup> Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 роки : Закон України від 24.06.2004 № 1869-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15/ed20040624> ; Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки : Закон України від 24.06.2004 № 1869-IV : ред. від 17.12.2012. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15>.

<sup>2</sup>Про Загальнодержавну цільову програму «Питна вода України» на 2011–2020 рр. : Закон України від 03.03.2005 № 15: ред. від 16.10.2020 № 2455-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-15>.



- Проблеми прямого впливу релевантного середовища  
 Проблеми опосередкованого впливу релевантного середовища

### Малюнок 1.2. Характер проблем діяльності галузевих підприємств ВКГ

Такий стан примножує низку і без того складних проблем галузевої економіки і обмежує дирекцію підприємства у можливостях для організації адекватних оперативних і тактичних заходів щодо ефективної діяльності.

Увесь перелік наведених нижче галузевих проблем, що відносяться, в повній мірі, до підприємств ВКГ, та в значній мірі ПЖМ, спровоковано формальним підходом до організації управління господарюванням місцевих і, головним чином, державних адміністрацій, які протягом 30 років «опікуються» станом галузевих підприємств, і нібито докладають усіх можливих зусиль задля його покращання.

Серед найбільш значних галузевих проблем була і залишається проблема неадекватної тарифної політики, наслідки якої полягають в наступному: неодноразове і непропорційне збільшення тарифів на електроенергію і послуги водопостачання та водовідведення із значним розривом у часі, призводить до тривалого використання ПВКГ неадекватних тарифів. У результаті чого підприємства позбавлені можливості отримувати дохід для покриття витрат, і



змушені оперувати неповним обсягом оборотних коштів, що провокує зростання кредиторської заборгованості. Позбавлені оборотних активів підприємства звертаються за банківськими кредитами і ускладнюють фінансовий стан виникненням обтяжливих зобов'язань ще за відсотками банку.

Стосовно до послуг ЖКГ будь-який населений пункт може розглядатися, як ринок, що ослаблений (виснажений) випереджаючим темпом зростання тарифів над доходами населення. Платіжне навантаження на вказаний ринок створюють, в тому числі, всі підприємства, що здійснюють комунальні послуги, які обслуговують, практично одну (загальну) абонентську базу. Серед них в порядку значущости платіжного навантаження на бюджет абонента, слідують:

- підприємства поставки і збуту газу;
- електропостачальні підприємства;
- підприємства теплоенергетики;
- підприємства водопостачання та водовідведення.

У технічному і соціальному сенсах послуги, що надаються компаніями з постачання газу і електроенергії, відрізняються від послуг водоканалів тим, що мають технічну можливість адресного припинення послуги за несплату боржникам, без наслідків для іншої частини абонентів. У той час, як ПВКГ надають послуги життєзабезпечення і в технічному і соціальному сенсі припинення послуг утруднено через низку специфічних причин.

Доцільно також підкреслити, що на одному споживчому ринку ресурс електроенергії продається населенню двічі - безпосередньо у вигляді послуги подачі електроенергії і опосередковано в структурі собівартості послуг підприємств ВКГ регіону (електроенергія займає 30÷40% у собівартості куб. м. води). Природно, що в таких умовах зміна тарифу на електроенергію має передбачати синхронне подорожчання послуг водопостачання та водовідведення, автоматично на величину, відповідну зростанню цін на енергоносії. Однак цього не відбувається, навпаки, тарифи для підприємств ВКГ оновлюються зі значним запізненням (у декілька місяців). З комерційної точки зору така затримка є прийомом ведення конкурентної боротьби, так як

забезпечує можливість більшого збору оплат іншим учасникам регіонального споживчого ринку, поки бюджет абонента не навантажений новим (з відстроченим збільшенням) тарифом підприємства конкурента.

Таким чином, комерційна складова підґрунтя регулювання тарифів (її зміст) полягає в наступному: у тарифній політиці ПВКГ відсутня синхронізація зі змінами тарифу на електроенергію (за часом введення, за величиною і неадекватним терміном після його поновлення). Це дає можливість енергетикам отримати кращі умови у збиранні оплати.

У таких умовах дебіторська заборгованість підприємств ВКГ консервує до 80% його оборотних активів, провокуючи зростання поточної заборгованості (понад 70% якої становить борг за електроенергію). Компенсація дефіциту оборотних коштів змушує підтримувати значний обсяг позик у т. ч. довгострокових кредитів банків (на рівні 25% всіх поточних зобов'язань), відсотки за якими становлять прямі комерційні перевитрати.

Цілком очевидно, що робота в таких умовах сприяє деструктивним процесам і призводить до втрати виробничого та організаційного потенціалу підприємств, утримує і збільшує їх неадекватність до вимог ринку, викривляє сам ринок провокуючи його до ігнорування закріплених договорами на послуги вимог, що призводить до нездоланих дебіторської і кредиторської заборгованостей. Зрозуміло, що на підставі наведених проблем, підвищеного значення і уваги набуває проблема реформи управління і розвитку ПЖМ.

### **1.3. Феномен і характер впливу зовнішнього управління**

Для визначення сукупності факторів впливу на ефективність управління комунальними підприємствами життєзабезпечення міста зручно реструктурувати групи факторів релевантного середовища підприємств, які розглядались в п. 1.1. розділу, а саме ринкові, інституційні, ресурсні, у такий спосіб:

1. Ресурсні, які, в свою чергу, поділяються на природні та виробничі (організаційно-економічні). Де, критично визначальними є природні, які

характеризують наявність вихідних природних ресурсів їх обсяги і стан. Але, в результаті розвитку суспільства і технічного прогресу, всі системи життєзабезпечення побудовані з орієнтацією на стан і можливу динаміку зміни природних ресурсів (факторів). Тому виробничі системи підприємств і природні фактори знаходяться у збалансованому стані, і в прямій залежності.

2. Ринкові і інституційні фактори є утворення соціально-економічного характеру, це масив факторів з управління суспільством, які оказують прямий, наступний вплив на ПЖМ, а саме:

- державне нормування підприємств по всіх правових питаннях його діяльності (вплив якого, по часті, було висвітлено в п.1.1.), а також економічне нормування і соціальні обов'язки;
- місцеве управління через власність на майновий комплекс підприємств, землю, місцеві економічні стосунки;
- оперативне управління виробництвом, кадрами і збутом послуг зберігаються за підприємством (важелі політичного і економічного управління знаходяться у державних інституцій і місцевих громад).

Отже, склалася тривірнева ієрархія управління ПЖМ, яка має парадоксальний зміст. Два верхніх рівня ієрархії в повній мірі керують підприємствами не відчуваючи тиску відповідальності, і самі створюють фактори тиску на їх фінансовий і виробничий стан. Третій рівень – самі підприємства, які несуть економічну, правову і соціальну відповідальність залишаючись з обмеженими правами і можливостями, по суті банкрутом.

Зовнішній управлінський і економічний вплив на комунальні підприємства ПЖМ здійснюється органами Державної і регіональних адміністрацій через нормування фінансово - економічних параметрів і соціальних вимог до їх діяльності [7,8] і абонентами через вимоги до умов споживання і оплати послуг. Характер впливу і визначення економічних факторів, що знаходяться в управлінні, кожного з учасників релевантного оточення підприємства, які пов'язані з нормуванням, наданням і споживанням комунальних послуг розглянемо окремо:

**Держава:** нормує економічні, екологічні, санітарно-гігієнічні умови діяльності, характер і якість послуг, визначає тарифну політику, в останні роки на користь енергетичних і на збиток комунальних підприємств. Створює інституційні умови для управління галуззю, як сегментом економіки.

**Галузь:** має обмежений вплив на фінансово-економічний стан і виробничо-господарську надійність підприємств. Не в змозі впливати на рішення щодо координації тарифів на комунальні послуги і узгодження їх з тарифами на електроенергію. Не виділяє ресурси на стимулювання програми модернізації і розвитку. Не здійснює інтелектуальну, інженерну, інформаційну підтримку.

**Міськрада:** має низьку спроможність управляти ефективним використанням комплексу муніципального майна; не в змозі впливати на собівартість комунальних послуг і дохід, що покриває витрати на їх надання; впливати на скорочення невиправданих витрат і втрат ресурсів; стимулювати платіжну активність регіону і платоспроможність абонентів послуг; вести прогресивну регіональну кредитну та інвестиційну політику та гарантувати виконання умов договорів оренди та концесії комунальних підприємств.

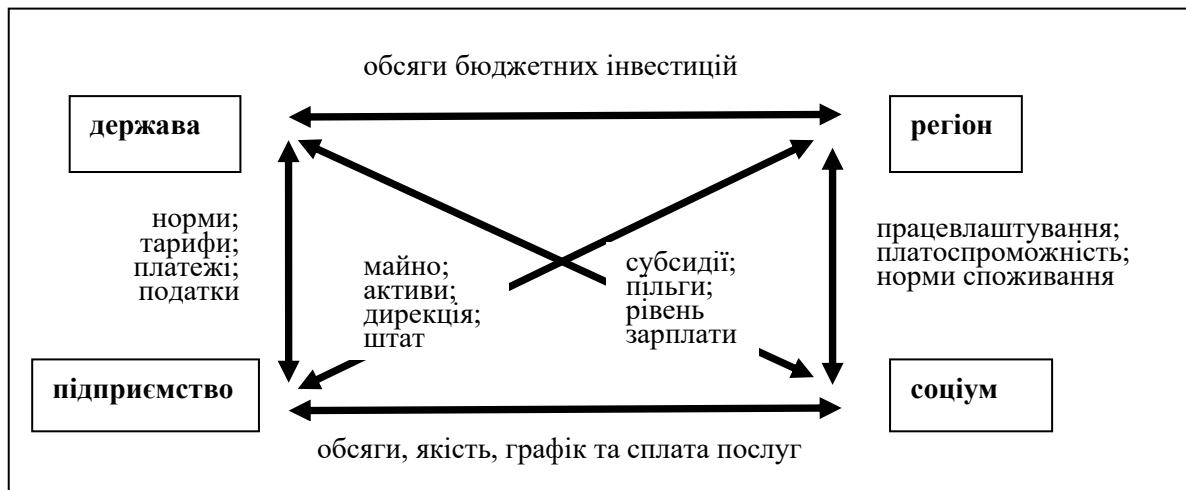
**Абоненти:** перебувають в залежності від соціально-економічного клімату регіону (і держави): демографії, рівня зайнятості, платоспроможності і можливості оплачувати послуги за об'єктивними тарифами. Впливають на рівень обсягів виробництва на комфортність і якість послуг, але поряд з цим формують обсяги дебіторської та, як наслідок, і кредиторської заборгованості.

**Підприємства:** мають можливість оперативного управління виробничо-господарською діяльністю, кадровою політикою, забезпечувати охорону праці та трудову дисципліну. Обслуговують збут послуг, фінансові потоки, де управлінські заходи спрямовані на практику обліку послуг, стягнення заборгованостей, уникання штрафних санкцій і зайвих витрат. Не спроможні в повній мірі керувати економічними параметрами діяльності, тому що основні елементи собівартості послуг (мінімальна зарплата, нарахування на соціальне страхування, амортизаційні відрахування), тарифи на послуги нормуються. Що стосується обсягу витрат на енергоносії (більш 40%), то він, як і на власні

послуги встановлюються і регулюються зовнішнім органом обов'язкового контролю. Обмеженням виявляється управління дебіторською (до 80-90% оборотних коштів) і кредиторською заборгованістю, що формуються під впливом випереджаючого зростання витрат через неадекватні тарифи, неплатоспроможності абонентів і також специфіки послуг у зв'язку з технічним обмеженням можливості «силового» впливу на неплатників. Щодо можливостей розвитку суспільно-приватних відносин при такому положенні речей, то зрозуміло, що неможливо залучити інвестиційний капітал на підприємство ВКГ, якщо послуги надаються населенню та іншим споживачам за цінами, які покривають лише 40-50% витрат. Це означає, що некоординоване з економічними інтересами комунальних підприємств і умовами ринку послуг адміністрування не дозволяє домогтися ефективного управління комунальним майновим комплексом ні від призначеної виконавчої дирекції, ні від орендарів концесіонерів, тому що діють реальні законодавчі та інституційні бар'єри подолання фінансово-економічної неспроможності.

На нижньому рівні управління, де відбулось відсторонення і пасивність державного інституціонального механізму, виникла «штучна» організаційно-управлінська модель квазікерування підприємством. Ця модель обмежена саме в інструментах управління економікою, при фізично і морально застарілому майновому комплексі. Незважаючи на це, підприємство зобов'язане діяти в умовах ринкового середовища, виконувати свою соціальну місію перед споживачами, задовольняти інтереси населення, власника та держави.

Характер зовнішнього управління і розподіл чинників впливу серед учасників ринку комунальних послуг наведено в таблиці 1.1., а взаємовплив елементів державного та регіонального управління, підприємства і соціуму з урахуванням соціальних вимог абонентів відбувається за укрупненою схемою, яку зображено на малюнку 1.3.



Малюнок 1.3. Взаємовплив елементів зовнішнього управління і підприємства

Різновид зовнішнього впливу на діяльність підприємства комунальних послуг водопостачання й водовідведення в таблиці 1.1. поділено на державний та регіональний блоки, де визначені соціально орієнтовані чинники, а також кольором підкреслені чинники безпосереднього впливу на економічні показники та організаційно-управлінського впливу на поточний стан і розвиток підприємства.

Таблиця 1.1

## Елементи зовнішнього управління і їх вплив на економіку підприємств ВКГ

Економічні параметри державного управління підприємством															
Елементи зовнішнього управління	фікс.актив.		оборотні активи			пасиви		собівартість послуг						доход	витрати
	осн. фон	нем. акт.	деб. заб.	грош. кошт.	вир. зап.	кред. заб.	кред. бан.	амор.	ар. пл.	соц. нар.	мат. вит.	ел. ен.	іншв. вит.		
<i>* закони України</i>	x	x	x					x	x	x	x	x	x	x	x
ліцензія діяльності	x	x						x			x	x		x	x
ліц.сп.водокорис.	x	x						x			x	x		x	x
регул.закуп.ТМЦ	x	x						x			x	x	x	x	x
кредитна політика						x	x				x	x	x	x	x
норми амортизації	x							x						x	x
рівень мін.зарплати									x	x				x	x
норм.акти з праці									x	x	x	x		x	x
сан.гиг.норми	x	x						x	x	x	x	x	x	x	x
еколог.норми	x	x						x	x	x	x	x	x	x	x
податки, пошліни														x	x
субсидії, пільги			x			x	x							x	x
тарифи водоканал.			x			x	x							x	x
тарифи на ел.ен.			x			x	x					x		x	x
тарифи на газ			x			x	x						x	x	x
тарифи теплопост.			x			x	x						x	x	x
рівень інфляції	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
рівень безроб.			x	x		x	x							x	
сплатоспром.абон.			x	x		x	x							x	
Економічні параметри регіонального управління підприємством															
Елементи зовнішнього управління	фікс.актив.		оборотні активи			пасиви		собівартість послуг						доход	витрати
	осн. фон	нем. акт.	деб. заб.	грош. кошт.	вир. зап.	кред. заб.	кред. бан.	аморт.	зар. пл.	соц. нар.	мат. вит.	ел. ен.	інш. вит.		
земельні ділянки													x		x
майнов. комплекс	x	x						x			x	x		x	x
вид послуг	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
форма власності	x	x						x			x	x		x	x
орг.управ.форма	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x
склад дирекції	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
штатний розклад									x	x					x
оклади дирекції									x	x					x
прог.модер./розвит	x	x		x				x	x	x	x	x	x	x	x
інвест.місц.бюдж.	x	x		x				x	x	x	x	x	x	x	x
норма споживання	x	x	x	x		x	x							x	x
графік споживання	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
охопл.прил.обліку			x											x	x
обсяг споживання	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
обсяг сплат			x	x		x	x							x	
обсяг вироб-тва	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Примітка: **курсив** - соціально орієнтовані чинники регіонального та державного зовнішнього управління економічними параметрами підприємств ВКГ.

- зовнішні чинники, що безпосередньо впливають на економічні результати діяльності підприємства та визначають характер і ступінь його керованості.

- зовнішні чинники організаційно-управлінського впливу на діяльність і розвиток підприємств

Значний вплив на організаційно-економічне управління підприємством здійснюють податки, збори та обов'язкові платежі, частина з яких є специфічними для ПВКГ (близько 8-10% обсягу платежів, таблиця 1.2.) На прикладі видів платежів типових для водоканалів в таблиці 1.2 *курсивом виділені* - платежі найбільш характерні за послуги ПВКГ.

Таблиця 1.2

## Приклад видів платежів підприємств ВКГ

№ п/п	Назва податків, зборів та обов'язкових платежів тис.грн.	% з загального обсягу
1	Податок на додану вартість	23.46
2	Податок на доходи з фізичних осіб	30.16
3	<i>Плата за користування надрами</i>	0.32
4	<i>Екологічний збір</i>	6.06
5	<i>Збір за спецвикористання лісових ресурсів</i>	
6	Плата за землю	0.37
7	<i>Збір за спецвикористання водних ресурсів</i>	0.64
8	<i>Податок на використання радіочастот</i>	
9	Єдиний соціальний внесок	36.27
10	Військовий збір	2.74
	Всього	100

Замкнене коло наведених проблем є результатом розбалансованого управління, яке перемістило вирішення питань державного масштабу на регіональний рівень і на саме підприємство, доповнивши це коло лобіюванням інтересів енергетичних компаній і перекосами в тарифній політиці в сфері комунальних послуг. У міській адміністрації є розуміння необхідності реформ галузевого управління і оновлення управління окремих підприємств ПЖМ, але потрібна реальна стратегія реалізації та фінансування нововведень. А для цього необхідно подолання конфлікту інтересів між державним управлінням, власниками громадських майнових комплексів, споживачами послуг, приватними інвесторами і умовами самого ринку.

Повне коло агентів і факторів впливу, які разом утворюють соціально-економічну і екологічну систему реалізації комунальних послуг з



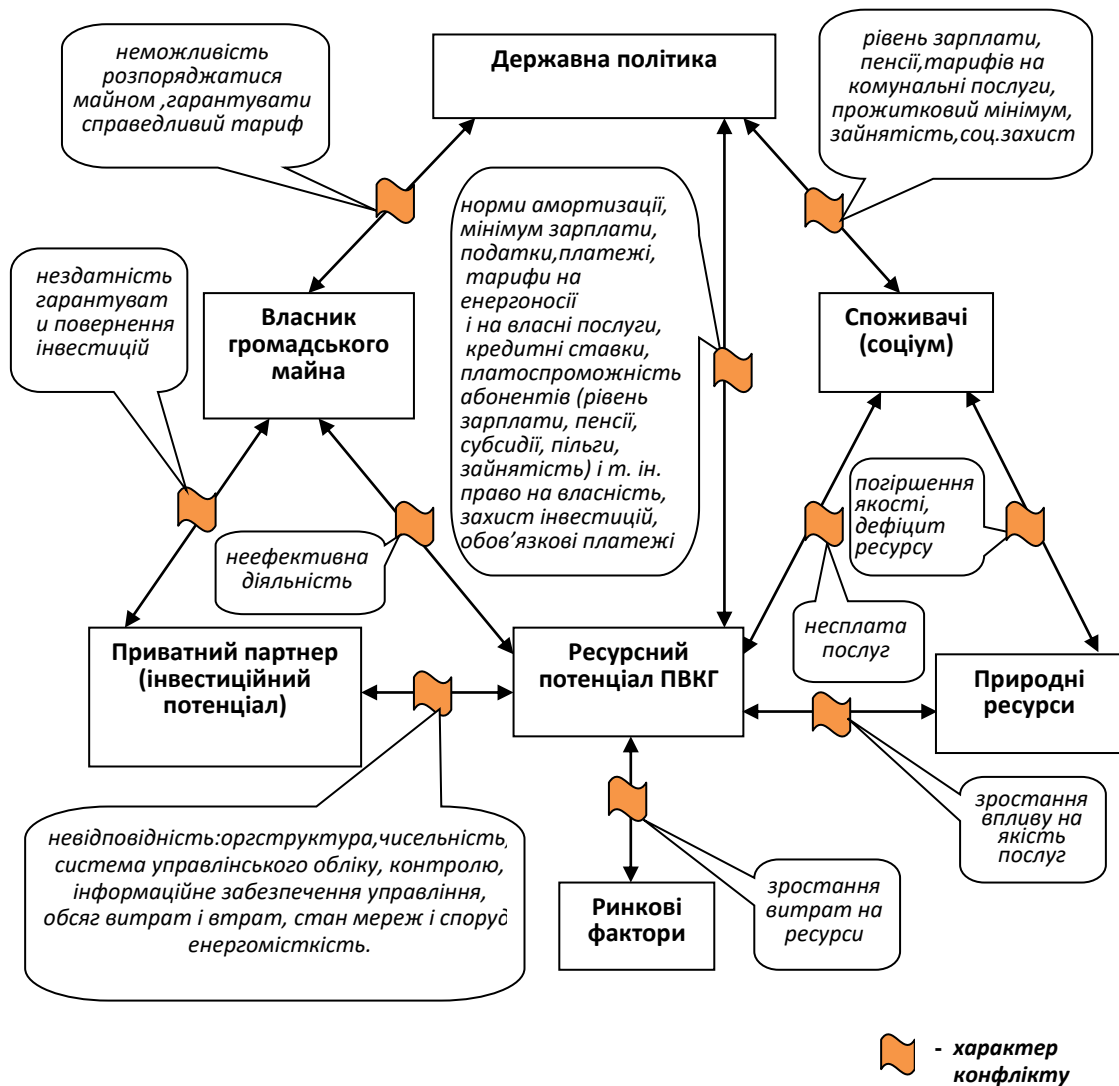
життєзабезпечення міст, включає в себе: державні інституції, місцеву адміністрацію, споживачів послуг, потенційного інвестора програм відновлення і розвитку, природні ресурси, ринковий осередок, само підприємство. На малюнку 1.4 наведені головні агенти і найбільш визначні фактори впливу з їхнього складу.



Малюнок 1.4. Структура найбільш визначних факторів впливу на стан ПЖМ

Більшість з наведених агентів і факторів впливу на ПЖМ, як учасників процесу надання і споживання послуг життєзабезпечення знаходяться у стані протиріччя. На малюнку 1.5 наведені зв'язки і характер конфліктів, які виникають між комунальним підприємством і агентами впливу. Серед них, державні інституції, муніципальні структури, підприємство і бізнес-оточення. Отже, системний конфлікт в управлінні галуззю охоплює всі сфери соціально-

економічного устрою бо виник і існує в черзі питань життєзабезпечення суспільства і тому вимагає пришвидшення позитивних змін в реформаторській політиці центрального управління, місцевих адміністрацій і адаптивної політики розвитку самих підприємств, тобто інновацій в саму систему управління.



Малюнок 1.5. Характер конфліктів проміж учасниками процесу надання послуг водопостачання і водовідведення.

*Інакше кажучи, питання цього системного за масштабами конфлікту, який наскрізь пронизує всі сфери суспільного життя, державної політики, ринкової економіки, вимагає такого ж системного, стратегічного вирішення.*

#### 1.4. Стратегічний дрейф та передумови реформування

Необхідність розробки і проведення заходів щодо реформування підприємств ПЖМ пов'язана з їхньою неадекватністю вимогам і умовам ринкового середовища. Стан тривалої неможливості «пропозицій» підприємства у вигляді продукції і послуг (певного обсягу, якості, комфортності) відповідати характеру і рівню «оплаченого попиту» споживчого середовища що їм обслуговується, прийнято називати стратегічним дрейфом.

Стратегічний дрейф для самого підприємства визначається становищем, коли доступні сировинні ресурси, обсяги виробництва і надання послуг, цінова, інвестиційна та інноваційна політика, управлінська, організаційно-економічна, комерційна і технічна стратегії та ін., не в змозі забезпечити його рентабельності і зростання.

Таким чином, при певних обставинах виникає такий стан виробничо економічній діяльності, при якому утворюється, і тривалий час існує розрив між вимогами ринку, його неосвоєним потенціалом і реальними можливостями підприємства задовольняти цим вимогам і обслуговувати існуючий ринок залишаючись економічно сталим і виробничо надійним.

Особливістю природи і характеру перебігу стратегічного дрейфу ПВКГ України є збереження їх монопольного становища на ринку послуг водопостачання та водовідведення. *Безальтернативність ПВКГ, які виробляють життєзабезпечуючі продукт і послугу, створюють передумову існування цих підприємств незалежно від фінансово-економічних результатів їх діяльності в положенні "санкціонованих" державою банкрутів.*

Проблеми узаконеного монополізму та банкрутства як форми існування збільшують тривалість стратегічного дрейфу галузевих підприємств. Становище ускладнюється відсутністю ефективного власника, непримиренного до положення економічної апатії і вичікування, але орієнтованого на економічний і соціальний результат в ринковому середовищі, що обслуговується підприємством.

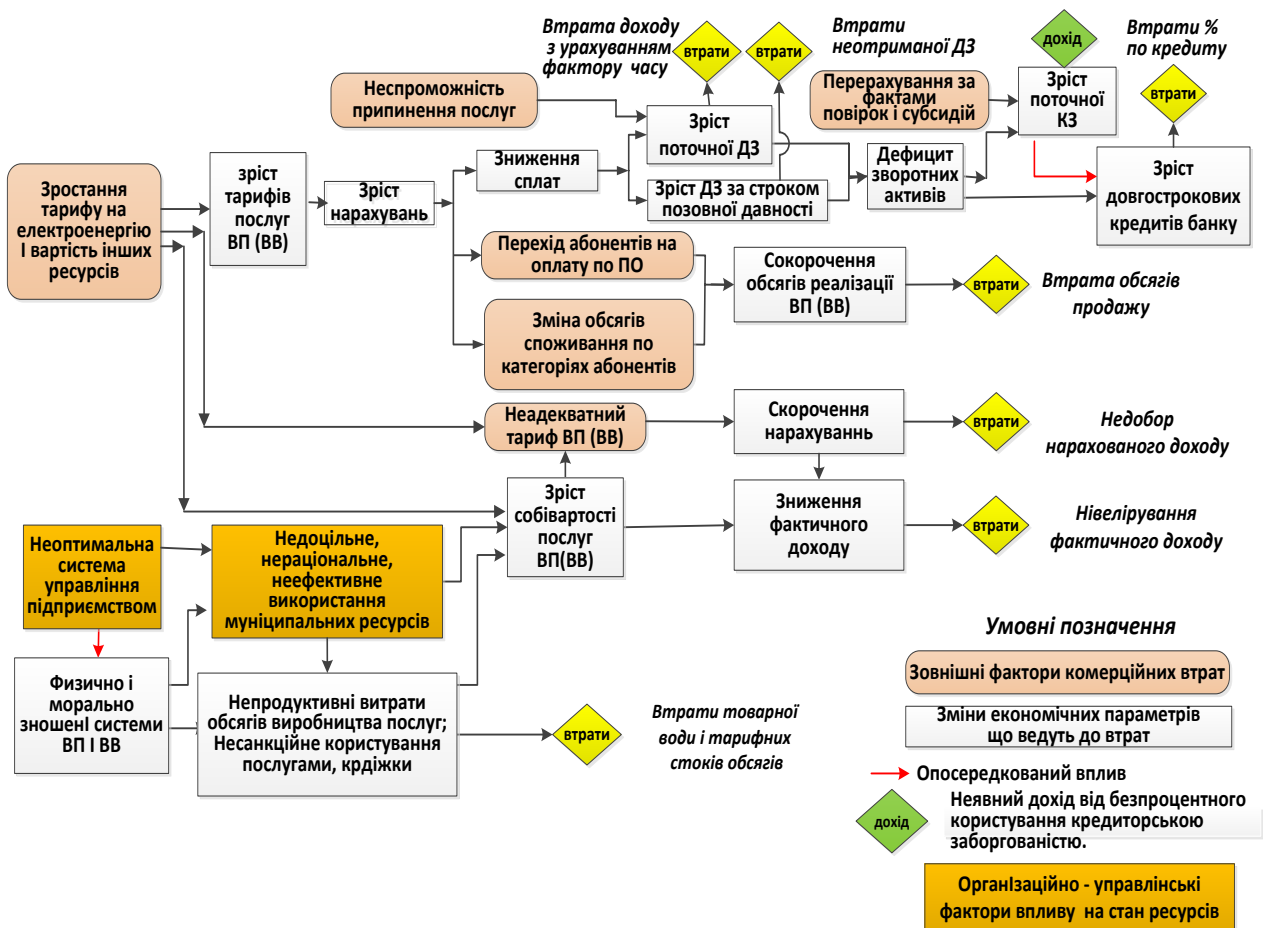
Ще однією національною особливістю стратегічного дрейфу підприємств ПЖМ є збереження стереотипів минулої діяльності підприємств, придбаних в умовах планової економіки, централізованого управління фондами, ресурсами, цінами, тобто абсолютних прав власності держави.

Такий стан обмежує діапазон заходів і прийомів формування стратегій виходу з кризи, головним чином, ускладнюючи реорганізацію інституту власника у сфері водопостачання та водовідведення, накладаючи ряд обмежень на можливі комерційні програми, зокрема диверсифікацію діяльності і ін. Як уже зазначалося, симптоми стратегічного дрейфу проявляються в результаті неспроможності виробничих і управлінських сфер підприємства забезпечити декларацію своїх зобов'язань на ринку. Найбільш характерними і значущими симптомами\*<sup>1</sup> стратегічного дрейфу ПЖМ є:

- неадекватний вимогам розвитку стан виробничих потужностей;
- зростання втрат товарної води і тарифних стоків;
- зростання енерго - та ресурсоспоживання з причини невиправданої енергомісткості виробництва;
- зростання собівартості послуг водопостачання та водовідведення;
- втрати значного обсягу реалізації та радикальні зміни споживчого ринку в результаті зупинки (знищення) промислових підприємств, і, як наслідок, скорочення продажів;
- зниження рентабельності, збитковість; неадекватність тарифоутворення;
- відсутність можливості інвестувати заходи з утримання виробничого потенціалу, відновлення виробничих потужностей і їхнього розвитку;
- зростання відпускних цін на послуги водопостачання та водовідведення (продиктоване необхідністю утримувати активи, потужності яких було розраховано на більший обсяг виробництва і подальший зріст реалізації, не виправданий з часом, їхні динамічні фізичний знос і енергомісткість);
- відсутність ефективного власника і адекватної ринкової стратегії діяльності, здатної забезпечити подолання економічної неспроможності за рахунок розвитку кардинальних суспільно - приватних форм взаємодії;

- неефективна збутова політика, значні комерційні втрати, зростання дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- припинення освоєння і розвитку сформованого ринку (водопостачання, в ряді випадків, ще й досі здійснюється за графіком замість цілодобового, а водовідведення здійснюється до вигрібних ям);
- наявність неохопленого централізованими послугами, споживчого ринку;
- нездатність до розвитку нових сегментів ринку і диверсифікації діяльності.

Причини і наслідки основних негативних тенденцій, що визначають актуальну економічну неспроможність ПЖМ, наведені на малюнку 1.6. і в табл.1.3



Малюнок 1.6. Причинно-наслідкова природа втрат ПВКГ

Примітка: \*1 Наведені вище симптоми є продуктами процесів, що відбуваються в середині і зовні підприємства, і в результаті циклічних повторень і акумуляції в часі, перетворюються в стійкі обставини і фактори хронічного характеру, сукупність яких становить сутність проблем економічної неспроможності і стратегічного дрейфу.

Таблиця 1.3

## Наслідки і причини негативних симптомів і тенденцій в діяльності ПЖМ

№ п/п	Негативні симптоми і тенденції, що впливають на характер діяльності	Зовнішні та внутрішні обставини і причини, що визначили негативні процеси
1.	Неплатежі населення. Зростання дебіторської і кредиторської заборгованості	Низька платоспроможність, відсутність силових важелів в збутовій політиці підприємства.
2.	Млява державна інвестиційна та інноваційна політика.	Брак коштів і "Атавістичні" пріоритети фінансування за залишковим принципом, зміщення пріоритетів державного бюджету.
3.	Суперечність між існуючими певними правами використання цілісних майнових комплексів ВКГ і діапазоном реформаторських прийомів.	Стримуючий реорганізацію існуючий формат прав підприємств ВКГ, в частині користування і розпорядження майном, приватизацією, створення підприємств змішаної власності
4.	Неадекватність правових форм підприємства, низька інвестиційна привабливість ПВКГ і комерційна зацікавленість підприємств бізнес сфери регіону.	Не стимулюються процеси роздержавлення, демонополізації і реорганізація підприємств.
5.	Неадекватність виробничих і управлінських структур (виробничо-господарської форми підприємства).	Не виконано реінжиніринг критичних процесів діяльності і реструктуризацію підприємства.
6.	Неефективність організації управлінських і виробничих процесів на підприємстві (падіння продуктивності праці, зростання ресурсоспоживання, матеріало і фондомісткості).	Не впроваджено дійових методів контролю, аналізу та управління ресурсами у т. ч.: процесного управління, відповідного управлінського обліку, контролю, моніторингу стану ресурсів.
7.	Неповне використання потенціалу існуючих ринків збуту продукції. Неосвоєння нових ринків збуту, нових видів продукції, послуг.	Невідповідність менеджменту та маркетингу підприємства умовам ринку. Неспроможність до розвитку або відсутність маркетингової стратегії, в т.ч. не вирішення питань диверсифікації продукції і послуг.
8.	Зниження виробничих показників, в т.ч. обсягів виробництва і реалізації.	Зниження обсягів споживання, несанкціоноване користування послугами. Неefективний контроль і управління збутом.
9.	Зростання втрат товарної води і тарифних стоків.	Неможливість інвестування заходів і програм підтримки (забезпечення) техніко-технологічних нормалей у зв'язку з постійним погіршенням технологічної інфраструктури ВКГ
10.	Високі енерговитрати на 1 м3 води	Неможливість інвестування заміни енергомісткого обладнання і споруд, низка якість управлінського обліку і контролю.
11.	Зростання ресурсоспоживання.	
12.	Зростання цін на продукцію водопостачання та послуги водовідведення.	Об'єктивний результат проблем виробничо-господарської діяльності в умовах некоординованого росту цін на енергоносії, та інші комунальні послуги. Діяльність підтримується екстенсивним методом.
13.	Конфронтація тарифів на енергоносії з собівартістю водопостачання, водовідведення. Зростання кредиторської заборгованості.	Недоліки держконтролю над національною енергосистемою, не координованість роботи енергетичного комплексу та систем життєзабезпечення (систем водопостачання, водовідведення, тепlopостачання).

Означені фактори мають кардинальні наслідки на стримування розвитку, підриєв фінансово-економічної сталості, деградацію виробничих і організаційних ресурсів, що провокує виробниче-господарську ненадійність. Організація виробництва і фінансово-економічна діяльність, за таких умов перетворюється на замкнене коло невиправданих витрат і втрат фізичного і грошового виміру. Які досягли такого масштабу, коли підприємство не в змозі без кардинальних реформ поновити свою рівновагу.

### 1.5. Інвестиційні передумови управління розвитком

Характер і динаміка інноваційних проєктів, включених до державної програми розвитку водопостачання і водовідведення міст, дає можливість оцінити стан і перспективи відразу трьох стратегій економічного розвитку підгалузі, за які опікується Мінрегіонрозвитку, а саме стратегії: інвестування, інноваційного розвитку і поширення підприємництва в часті розвитку суспільно-приватного партнерства. З таблиці 1.4., яку побудовано і розраховано на базі сучасних даних ( <http://dfrr.minregion.gov.ua/Projects-list>), видно, які кошти було заплановано програмою до 2024 р.

Таблиця 1.4.

#### Характер і структура інвестиційних коштів в проєктах розвитку ПЖМ

Послуга	Період інвестицій	Кільк. проєкт один.	Загальна сума млн.грн.	Держ. фонд регіон. розв. млн.грн./%	Місцевий бюджет млн.грн./%	Партнери млн.грн. /%	Всього реально млн.грн./%
Водопостачання	2015-2024	914	3282,9	72,6 /87	10,7 /12,89	0,091 / 0,11	83,43 * /100
	2020	149	794,67	39,3 /86,37	6,2 /13,6	0,0016 / -	45,5 ** /100
Водовідведення	2015-2024	452	3282,9	144,55 /86,51	22,44 /13,42	0,119 /0,07	167,1* /100
	2020	135	794,67	4,03 /52,68	3,57 /46,67	0,045 /0,59	7,65 ** /100

*Примітки:* \* реально виділені кошти, які складають від планової суми інвестицій в проєкти 2015-2024 рр. водопостачання і водовідведення міст відповідно 83,43млн.грн. , що ставить 13% та 167,1 млн. грн., що ставить 15%, або разом 28%. \*\* реально виділені кошти, які складають від планової суми інвестицій в проєкти до 2020р. відповідно 45,5 млн.грн., що ставить 5,7% та 7,65 млн.грн., що ставить 0,96%, або разом 6,7 %.

Доповнює уяву відносно перспектив інноваційного розвитку та поширення партнерських взаємин структура інвестиційних коштів. Обсяги державної частки в реальних інвестиціях становить у водопостачанні по проектах до 2024р. - 87%, по проектах до 2020р. - 86,37%, участь партнерських інвестицій у цих проектах становить, відповідно – 0.11% і 0%. Схожа ситуація з інвестуванням проектів водовідведення, державна частка по проектах на період до 2024 р.- 86,51%, по проектах до кінця 2020р.- 52,68% , участь партнерських коштів у проектах становить до 2024 – 0,11% і 0,07%. Наведені цифри характеризують інвестиційний потенціал держави (і тим більш місцевих бюджетів), та інвестиційну привабливість самих проектів, стосовно їх техніко-економічних особливостей і відповідності самих підприємств ринковим умовам, тобто здатності власника комунальних підприємств забезпечувати комерційні інтереси інвестора.

Реальний кризисний стан економіки і виробничого господарства на галузевих підприємствах характеризується тим, що за роки незалежності в Україні не з'явилося жодного повністю реконструйованого водоканалу, не проведена системна модернізація, і це в умовах, коли тільки для стабілізації роботи водних підприємств країни, за оцінками міжнародної компанії COWI, потрібно не менше 40 млрд.дол. (деякі експерти оцінюють необхідні кошти більшими числами) [9]. Тим не менше, робота з пошуку джерел інвестування і фінансування невеликих проектів локальної модернізації, окремих споруд і заміни обладнання велась останні 20 років.

Останнім інвестиційним проектом був «Проект розвитку міської інфраструктури – 2», або Second Urban Infrastructure Project (Urban Infrastructure Project - 2, UIP - 2) - найбільший інвестиційний проект Уряду України у сфері водопостачання, водовідведення та пілотного проекту з поводження з твердими побутовими відходами. Проект впроваджується на 12 підприємствах-учасниках 11 міст України: Києва, Харкова, Кропивницького, Житомира, Краматорська, Коломиї, Тернополя, Черкас, Нововолинська, Вінниці та Чугуєва. Фінансування проекту передбачається у сумі 300,0 млн. дол. США за рахунок коштів позики



Міжнародного банку реконструкції та розвитку(МБРР) та у сумі 50,0 млн. дол. США за рахунок коштів Фонду Чистих Технологій (ФЧТ) (Clean Technology Fund). Початок реалізації зазначеного Проекту – 21.11.2014 р., термін його реалізації було визначено в 6 років до 31.11.2020 р).

За напрямком водопостачання та водовідведення 289,7 млн. дол. США:

- КП «Харківводоканал» – 85,5 млн. дол. США;
- ПАТ«АК Київводоканал» – 11,3 млн. дол. США;
- КВП «Краматорський водоканал» – 5,2 млн. дол. США;
- КП «ОКВП «Дніпро-Кіровоград» – 44,3 млн. дол. США;
- КП «Тернопільводоканал» – 36,5 млн. дол. США;
- КП «Житомирводоканал» – 39,9 млн. дол. США;
- КП «Черкасиводоканал» - 12,3 млн. дол. США;
- КП «Коломияводоканал» – 3,1 млн. дол. США;
- КП «Вінницяоблводоканал» – 40.8 млн. дол. США;
- Підприємство «Нововолинськводоканал» – 5,9 млн. дол. США;
- КП «Чугуїввода» – 4,9 млн. дол. США.

За напрямком поводження з твердими побутовими відходами – 43,9 млн. дол. США.: КП «Муніципальна компанія поводження з відходами» (м. Харків).

Проект повинен був завершитися в кінці 2020 року. Однак обсяг переказаних коштів ледь сягає 29%, а реалізація проектів відстає від графіка. На старті йшлося про 12 об'єктів, однак три проекти "злетіли", ще кілька мають складнощі. Якщо у 2019 році співробітники Світового банку прогнозували запуск наступної програми, Urban Infrastructure Project-3, то зараз мова про це вже не йде. Результати реалізації другої програми показують, що Україна поки що не готова до системних модернізаційних проектів з великими бюджетами та складними технологіями. Отже, відносно динаміки змін інвестиційного потенціалу, напрошується наступний висновок: Якщо після 2010 року робота по формуванню інвестиційних портфелів галузевих підприємств в значній мірі активізувалась, то наприкінці 2020р. виник загальний спад і зупинка [10] фінансування за рядом проектів.

У таблиці 1.5. наведені дані про кредитні портфелі інвестиційних проектів трьох найбільших світових банків, які надавали кошти підприємствам України на протязі останнього десятиріччя, і призупинили фінансування проектів через неспроможність кредитора дотримуватись кредитних умов.

Таблиця 1.5.

## Аналіз інвестиційних проектів міжнародних фінансових інституцій в Україні

Назва і характеристика інвестиційної діяльності банку в Україні	Кредитний портфель інвестиційних проектів	Не вибрані кошти по кредитах	Головні проблеми реалізації кредитних програм
<p><b>Міжнародний банк реконструкції і розвитку (МБРР)</b></p> <p>На сьогодні в Україні реалізуються вісім інвестиційних проектів МБРР у сферах соціальної політики, охорони здоров'я, енергетики, інфраструктури, муніципального кредитування</p>	<p><i>портфель проектів МБРР становить близько 2,2 млрд. дол</i></p>	<p><i>невибраними залишаються кошти в обсязі майже 1,5 млрд.дол.</i></p>	<p>- Відсутність фахового консультанту. Цей фактор визвано відсутністю в Україні актуальних компетенцій в галузі, що є наслідком невдалої реструктуризації галузевих інституцій, втратою інтелектуальної бази і досвіду, відсутністю контролю за виконанням програм. Щоб отримати грамотну технічну оцінку і правильне технічне завдання, доводиться залучати західних спеціалістів.</p> <p>- Написання тендерної документації. Слід правильно виписати тендерну документацію, бо за умовами тендеру буде вибиратися підрядник. Той буде спиратися на умови тендеру, які переходять у контракт.</p> <p>- В українських інфраструктурних проектах занадто велика кількість підписантів документів. Постійні кадрові зміни в Міністерстві розвитку громад і територій призводять до хронічних затримок. Щоб документи проходили швидше, потрібен стабільний склад фахівців: директор водоканалу, група управління проектами, міністр розвитку громад і територій, міністр фінансів. Якщо хтось перепризначений, доводиться заходити на нове коло узгодження документів. Поки узгоджуються документи кошти не виділяються, роботи на об'єктах не розпочаті або припиняються.</p>
<p><b>Європейський - інвестиційний банк (ЄІБ)</b></p> <p>Є банком Європейського Союзу, останні три роки надає Україні найбільші обсяги інвестиційного кредитування серед міжнародних фінансових інституцій. Кредитує в основному енергетику, інфраструктуру та муніципальний сектор</p>	<p><i>портфель з ЄІБ сьогодні становить 14 діючих проектів на загальну суму близько 3 млрд. євро</i></p>	<p><i>невибраними залишаються кошти в обсязі майже 2,5 млрд.євро</i></p>	<p>- В українських інфраструктурних проектах занадто велика кількість підписантів документів. Постійні кадрові зміни в Міністерстві розвитку громад і територій призводять до хронічних затримок. Щоб документи проходили швидше, потрібен стабільний склад фахівців: директор водоканалу, група управління проектами, міністр розвитку громад і територій, міністр фінансів. Якщо хтось перепризначений, доводиться заходити на нове коло узгодження документів. Поки узгоджуються документи кошти не виділяються, роботи на об'єктах не розпочаті або припиняються.</p>
<p><b>Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)</b></p> <p>Цей банк є третім найбільшим міжнародним банком за обсягами кредитування в Україну та, крім державного сектора, кредитує і приватний. Головні напрями кредитування: енергетика, інфраструктура та фінансовий сектор. Щорічно ЄБРР спрямовує в Україну від 600 млн. до 1 млрд. євро</p>	<p><i>портфель ЄБРР складається із 7 проектів на загальну суму 1,5 млрд. євро.</i></p>	<p><i>невибраними залишаються 723 млн.дол.</i></p>	<p>- Відсутність фахового консультанту. Цей фактор визвано відсутністю в Україні актуальних компетенцій в галузі, що є наслідком невдалої реструктуризації галузевих інституцій, втратою інтелектуальної бази і досвіду, відсутністю контролю за виконанням програм. Щоб отримати грамотну технічну оцінку і правильне технічне завдання, доводиться залучати західних спеціалістів.</p> <p>- Написання тендерної документації. Слід правильно виписати тендерну документацію, бо за умовами тендеру буде вибиратися підрядник. Той буде спиратися на умови тендеру, які переходять у контракт.</p> <p>- В українських інфраструктурних проектах занадто велика кількість підписантів документів. Постійні кадрові зміни в Міністерстві розвитку громад і територій призводять до хронічних затримок. Щоб документи проходили швидше, потрібен стабільний склад фахівців: директор водоканалу, група управління проектами, міністр розвитку громад і територій, міністр фінансів. Якщо хтось перепризначений, доводиться заходити на нове коло узгодження документів. Поки узгоджуються документи кошти не виділяються, роботи на об'єктах не розпочаті або припиняються.</p>
<p><i>Аналіз реалізації інвестиційних проектів міжнародних фінансових інституцій в Україні виявив проблеми їх впровадження — невикористаними залишаються близько 5 млрд. дол. США дешевих кредитних ресурсів.</i></p>			

З таблиці 1.5. (яка сформована з даних аналізу реалізації інвестиційних проектів міжнародних фінансових інституцій в Україні, проведеного Національним інститутом стратегічних досліджень) видно які суттєві кредитні суми не були вибрані. Це ще раз демонструє, що Державне і галузеве управління, разом з регіональним і дирекцією підприємства на сьогодні не в змозі, інвестувати реформи і розвиток ПЖМ (табл.1.4), але неспроможні навіть скористатися вигідними кредитними коштами (табл. 1.5).

### **1.6. Підприємницька орієнтація, як умова розвитку**

Характеризуючи передумови підприємницької орієнтації комунальних підприємств, звернімо увагу на той факт, що розвиток законотворчої та нормативно-правової бази у сфері водопостачання та водовідведення, дотепер проходить досить повільно. Недосконалість нормативно-правових актів не дозволяє забезпечити стале функціонування підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. Незважаючи на стратегію інтеграції України до європейського суспільства, у галузі водопровідно-каналізаційного господарства регулюючі нормативні документи розробляються недосконало і з затримкою [11,12]. Прийняті нові документи частково або повністю не відповідають вимогам ЄС, а частково суперечать вже існуючим нормативним актам. Вище наведене, хоча й не надихає оптимізмом, та являється невід’ємною частиною стану, що склався в галузі і частиною інституціональних передумов адаптації управління ПЖМ до поширення суспільно-приватного партнерства (колективної форми підприємництва).

Незважаючи на недосконалість законодавства та інституційні недопрацювання, процес змін в галузі ЖКГ відбувається на практиці, що підтверджується з різних інформаційних джерел. Наведемо дані з «Національної доповіді про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2018 році»\* (таблиця 1.6.). На початок 2019 р. ПВКГ України мали таку структуру за формами власності: комунальна власність – 1439 підприємств, державна власність – 59 підприємств, інші форми власності –

1142. З наведених даних видно, що кількість громадських водоканалів, які віддали перевагу іншим формам власності, суттєво велика, і кількісно наближається до водоканалів, які досі зберігають комунальну власність.

Це є позитивною перспективною тенденцією, яка указує на об'єктивні зміни форм власності (і неминуче управлінських форм) муніципальних підприємств у напрямі розвитку підприємництва. Треба відмітити деякі чисельні приклади загального витіснення кількості ПВКГ з комунальною власністю підприємствами з іншими формами власності. Лідерами відказу від комунальної форми власності за кількістю водоканалів переведених і інші форми є Сумська область (472 інших форми проти 21 комунальній), Одеська область (215 проти 110), Полтавська область (142 проти 35), Миколаївська область (116 проти 74).

Таблиця 1.6.

## Належність підприємств ВКГ України за формою власності

Форма власності ПВКГ України	Вінницька	Волинська	Дніпропетр-ка	Донецька	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Ів.франківська	Київська	Кіровоград-ка	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська	місто Київ	Всього
Комунальна	63	36	71	7	81	15	126	30	150	76	8	45	74	110	35	28	21	34	85	226	39	40	19	20	0	1439
Державна	2	5	3	0	0	0	1	0	12	5	0	1	3	4	11	5	1	0	0	5	0	0	1	0	0	59
Інша	13	3	14	0	13	1	28	0	31	12	1	5	116	215	142	15	472	1	7	48	0	1	0	3	1	1142
разом	78	44	88	7	94	16	155	30	193	93	9	51	193	329	188	48	494	35	92	279	39	41	20	23	1	2640

*Примітка:* \* Національна доповідь про якість питної води та стан питного водопостачання в Україні у 2018 році / М-во розвитку громад та територій України. *Державні сайти України*. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/zhkh/teplo-vodopostachannya-ta-vodovidvedennya/natsionalna-dopovid/natsionalna-dopovid-pro-yakist-pitnoyi-vodi-ta-stan-pitnogo-vodopostachannya-v-ukrayini-u-2018-rotsi/>

Отже, процеси підприємницького розвитку форм суспільно-приватного партнерства підприємств ВКГ, в законотворчості і на практиці, вже ідуть і вони акумулюють реальний досвід, який складається з концесії, оренди, створення підприємств змішаних форм власності. Аналогічні процеси започатковані в теплоенергетичній підгалузі після дозволу про концесію та оренду тепло - та

електрогенеруючих станцій. Так із трьох ТЕЦ КП «Харківтепломережі» в комунальній власності залишилась одна.

Корисним досвідом практики підприємницького розвитку ПВКГ і розбудови суспільно – приватних відносин з підприємствами бізнес середі регіону є створення акціонерних товариств за участю приватних підприємств зі збереженням контрольного пакету акцій за муніципалітетом, делегування утвореному підприємству управління об'єктами інженерній інфраструктури, проведення виробничої і інвестиційної політики, залучення кредитних коштів. Така модель реалізується в Нідерландах, Німеччині, Греції, Бельгії. На Україні цей досвід використовується у ПАТ «Київводоканалі» засновниками якого є ПАТ «Київенергохолдінг», територіальна громада міста, приватні акціонери – громадяни. Ще одним успішним Українським досвідом підприємницького розвитку підприємств ВКГ є оренда майнового муніципального комплексу, що знаходився під управлінням КП міськводоканал міста Одеси приватним підприємством «Інфокс». [13,14].

До негативного досвіду підприємницького розвитку ПВКГ України слід віднести невдалі договори концесії, які, до слова, й досі поширені в Німеччині і Франції. Розірвані договори концесії водоканалів міст Бердянська, Бахмута, Краматорська не дискредитують обрану за законами України управлінську форму, а являються результатом помилкового вибору неспроможного до інвестування концесіонера.

До позитивної частки передумов розвитку підприємництва (підприємницької адаптації), можна віднести запропоновані Міністерством регіонального розвитку рекомендації, щодо розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства, оскільки зміст цих рекомендацій указує не тільки на їх інноваційну спрямованість а й підводить до необхідності залучення приватного капіталу (як джерела інвестицій) для їхнього виконання. У 2019, 2020 роках керівникам підприємств водопровідно-каналізаційного господарства Міністерством було рекомендовано наступне:

1. Забезпечити населені пункти, які використовують привізну воду,

централізованим водопостачанням. *(Це ціле поле для залучення до участі у проектах місцевих підприємств приватної сфери)*

2. Для модернізації систем водопостачання та водовідведення посилити роботу із залучення інвестиційних коштів, як державних, так і коштів міжнародних фінансових організації, зокрема Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку, KfW банку, Північної екологічної фінансової корпорації (НЕФКО) та інших.
3. Розпочати розробку та впровадження на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства геоінформаційних систем, провести паспортизацію мереж, споруд та обладнання, що сприятиме цілеспрямованому зниженню втрат питної води. *(Напрямок для суспільно-приватної взаємодії в інтелектуальних інноваціях)*

Позитивним елементом з передумов удосконалення підприємницької орієнтації комунальних підприємств є, також, зміни, які Мінрегіонрозвитку підготував до деяких Законів України [15], які спрямовано, зокрема, на:

- продовження терміну реструктуризації кредиторської заборгованості підприємств з 01.01.2016 р. по 01.05.2020 р. (Закон України №1730\*);
- запровадження механізму реструктуризації заборгованості населення за спожиті комунальні послуги та визначення її умов;
- визначення джерел компенсації збитків підприємств галузі, що обумовлено, перш за все, неефективною тарифною політикою попередніх років;
- передачу повноважень з регулювання діяльності підприємств тепло, водопостачання і водовідведення (ліцензування та встановлення тарифів) від НКРЕКП до місцевих органів влади з метою покращення технічної, фінансової та інвестиційної політики підприємств галузі, ефективного управління комунальним майном, а також врахування інтересів споживачів – мешканців відповідних територіальних громад. (<http://ck-oda.gov.ua/minregion-prezentuvav>).

*Примітка:* \*Про заходи, спрямовані на врегулювання заборгованості теплопостачальних та теплогенеруючих організацій та підприємств централізованого водопостачання і водовідведення : Закон України від 03.11.2016 № 1730-VIII : ред. від 29.08.2021. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1730-19>.

Нині муніципалітети міст, маючи в своєму розпорядженні комунальний майновий комплекс, що є власністю місцевих рад, недостатньо стимулюють розвиток управління його економікою, здійснюючи лише адміністративне управління окремими підприємствами, у відання яких передана частина комунального майна. Сукупність комунальних підприємств, яка використовує майновий комплекс громади, залишається обмеженою в своїх можливостях щодо управління ним, а організаційно-економічний стан муніципальних підприємств залишається не достатньо підготовленим до змін.

Для підвищення готовності міського апарату комунальних підприємств та громадськості до реальних інноваційних змін і розбудови оновленого організаційно-економічного механізму управління розвитком ПЖМ пропонуються наступні напрямки заходів:

- удосконалення і адаптацію до ринкових умов системи управління підприємств і реінжиніринг муніципального адміністративного управління в соціально-економічне;
- залучення інвестора налаштованого на реалізацію довгострокових проектів розвитку, зацікавленого в роботі на ринку комунальних послуг регіону. Тобто суб'єкта зацікавленого в даному конкретному підприємстві, що розуміється як інвестор і майбутній стейкхолдер «в одній особі».

Значною проблемою для ПЖМ є «конкурентна неготовність» до розподілу соціально-економічних і комерційних інтересів в регіоні. Але в суспільних відносинах, куди входять і економічні потреби та комерційні інтереси, все більш набуває значення інша концепція взаємовідношень, що визначається як коопетиція.

Коопетиція – є поєднання конкурентних та коопераційних принципів, двох протилежних механізмів, «боротьби» і «співпраці», що проявляється в спільній

координації дій та погодженні підприємницьких стратегій, поєднанні стратегій «суперництва» і «партнерства».

Такі об'єкти господарювання як підприємства водо і тепло - забезпечення найбільшою мірою потребують як раз «коопетиції», а не ринкової конкуренції, оскільки вони працюють на єдиний цілісний регіональний ринок. А тому для них кластерні форми об'єднання, соціальної відповідальності та інтеграційної політики є найбільш перспективними і реально затребуваними суспільством. Г. Діза, директор Центру розвитку соціального підприємництва Дюкського університету (США), зазначає, що суспільство поступово прийшло до готовності вирішувати ряд соціальних проблем підприємницькими методами.

Необхідність проведення реформи на підприємствах ПЖМ і всього міського комунального комплексу не потребує додаткового обґрунтування, оскільки реальні наслідки його неефективності, точніше неадекватності вимогам часу, чітко визначились за результатами поточної діяльності цих комунальних підприємств. [16,17]

Але повноцінна, повномасштабна реформа в цій сфері потребує довгострокових капіталовкладень, брак яких не дозволяє провести навіть першочергових заходів модернізації виробництва. Неспроможність здійснювати відновлення і розвиток виробничої і комерційної діяльності є в першу чергу недоліком управління, його невідповідності до умов ринку, що не дозволяє скористатися ні фінансовими, ні технічними ресурсами через можливе залучення підприємств приватного бізнес-сектору економіки. Таким чином, *створення умов, які б дозволили скористатися інноваційним і інвестиційним потенціалом ринкового оточення, це принципове питання сучасного управління підприємствами ПЖМ, а адаптація систем управління до умов ринку і набуття якостей інвестиційної привабливості цих підприємств є необхідною умовою розвитку.*

Адаптація підприємства до умов ринку або його підприємницька адаптація є частиною програми або стратегії реформування управління, яка з одного боку дозволяє зробити перші кроки щодо виходу підприємства із кризового стану і



розпочати розвиток, з другого боку – є базою до впровадження на підприємствах (за конструктивною участю власника) механізму саморозвитку.

Зважаючи на деякі особливості управління підприємством життєзабезпечення міст, при використанні, у відношенні до них заходів «адаптації підприємства», слід враховувати:

1. Підприємства ПЖМ надають послуги життєзабезпечення на чітко визначеній території. Їх послуги не можна швидко перенести або поширити на інші території, а також не можливо зупинити або замінити альтернативними;
2. Підприємства ПЖМ, на даний час, санкціоновані монополісти, штучно утримувані банкрути, майновий комплекс комунальних підприємств належить місцевим громадам і має бути під їх контролем;
3. Підприємства ПЖМ знаходяться під посиленням зовнішнім впливом державних інституцій і власника майна. Тому стримуючі їх розвиток фактори носять системний характер і викликані неадекватністю управління і корупцією.

Покладаючись на викладені особливості, приходимо до висновку, що підприємства життєзабезпечення міст, у їх теперішньому стані, обмежені в можливостях змінювати умови зовнішнього управління. Це означає, що їх адаптація, хоча і співпадає з загальним поглядом на її призначення, але має специфічні особливості. Вони полягають у тому, що адаптація підприємств життєзабезпечення міст повинна мати підприємницьку орієнтацію. Тобто, заходи з визначення загроз і налаштування системи управління підприємством (СУП) і здатність їх уникати (чи ослаблювати), пов'язані не тільки з перебудовою управління (його реформуванням, удосконаленням), а й з подальшим утворенням нових форм суспільно-приватного партнерства в часті: договірних взаємин, структури управління підприємством, форм власності, корпоративних і кластерних форм.

## **2. Концептуальні уявлення про характер трансформацій ПЖМ**

### **2.1. Принцип інтеграції в концепції реформування підприємств**

Концепція реформування ПВКГ вибудовується в результаті досліджень номенклатури цілей, що стоять перед підприємством, проблем і завдань, вирішення яких є необхідним-ключовою умовою на шляху досягнення цих цілей, комплексу заходів, які використовуються в ході роботи над проблемами і завданнями.

Такі цілі, проблеми, завдання, методи і заходи, в т.ч. спрямовані на перетворення характеру діяльності підприємств, форм і структури самих підприємств і їх організаційних одиниць, і т.д. і ін. і становлять єдину для підприємства концептуальну середу. Напрямок її досліджень походить від соціально значущих і актуальних цілей (стратегічних цілей і місій) через:

- мотивацію руйнування неадекватних організаційно-управлінських конструкцій (реформування віртуальних корпорацій);
- формування бачення різного роду застійних явищ, в т.ч. економічної неспроможності (подолання стратегічного дрейфу);
- характеристику найбільш важливих, принципових, ключових проблем;
- комплексну діагностику підприємств, що дає уявлення про природу проблем, їх особливості та можливих, прийнятних для підприємства шляхів їх вирішення;
- визначення номенклатури та характеру заходів щодо реінжинірингу, реструктуризації та реорганізації, уявлення про їхню сутність і особливості.

Принципи подальшого існування ПВКГ пов'язані з необхідністю якнайшвидшої адаптації його внутрішньої організації до ринкового середовища та особливостям сформованого ринку.

Шлях до створення організаційної конструкції підприємства, здатної гнучко реагувати на зміну ринкових умов, складається в побудові правового та управлінського механізму, що забезпечують вибір і проведення доцільних і раціональних виробничих і комерційних стратегій.

*Побудова механізму, здатного генерувати ефективні дії (стратегії) підприємства (ПВКГ) пов'язана зі створенням інтеграцій двох рівнів:*

- Перший рівень інтеграції - формування зацікавленого власника (ефективного власника), здатного надати підприємству необхідні для його розвитку умови і максимальну оперативну свободу, в т.ч. комерційну.*
- Другий рівень інтеграції передбачає доцільну децентралізацію і подальшу (одночасну) корпоратизацію підприємства. Відокремлення основних, виділення диверсифікованих, створення і приєднання непрофільних підприємств, розвиток характеру діяльності підприємства і оснащення його потужним власним стратегічним центром.*

*Сутність концепції реформування полягає в реалізації зазначених інтеграцій, сенсом яких є максимальне використання ринкового потенціалу існуючого ринку і освоєння нових ринків, виконання своєї соціальної та корпоративної ролі, гармонізації внутрішньої організації підприємства і зовнішнього середовища.*

## **2.2. Синтетична концепція реформування**

Концепція реформування ПВКГ, представляється продуктом синтезу окремих концептуальних уявлень про різні аспекти життєдіяльності підприємства (малюнок 2.1.), в тому числі:

- формі і механізмі внутрішньої самоорганізації;
- формі і механізмі взаємодії і зв'язках із зовнішнім оточенням;

Основними компонентами згаданих концептуальних уявлень є:

1. Зовнішньо орієнтовані стратегічні концепції реорганізації і реструктуризації, в тому числі:
  - концепція місії цілей і завдань підприємства;
  - концепція правової форми (власності) підприємства;
  - концепція організаційної та технічної стратегії;

- концепція організаційно-управлінської (або виробничо-господарської) форми підприємства.

## 2. Внутрішньо орієнтовані оперативні концепції реструктуризації, в тому числі:

- концепція організаційної структури підприємства (управлінської та виробничої);
- концепція внутрішньо корпоративного механізму планування і контролю і використання матеріальних і фінансових ресурсів;
- концепція інжинірингу бізнес-процесів;
- концепція інвестування;
- концепція корпоративної інформації і культури.



Малюнок 2.1. Синтетична концепція реформування підприємства

При здійсненні розробки та впровадження програми реформування ПВКГ, слід дотримуватися заходів, характер і послідовність яких наведені на схемі (малюнок 2.2.).

*Період часу, в який передбачається здійснити весь комплекс реформаторських перетворень, відображених на схемі, можна назвати перехідним до ринкової діяльності - ринкової актуалізацією.*

У цей період відбувається поетапна трансформація підприємства державного сектора в об'єднання (інтеграцію) підприємств із різною правовою формою приватних, колективних, колективних із державною часткою участі, максимально адаптованих до ринкового середовища в своїх стратегічних зонах господарювання (СЗГ).

Під стратегічними завданнями перехідного періоду, зазначеними на схемі (малюнок 2.2) номерами 1, 2, 3 маються на увазі:

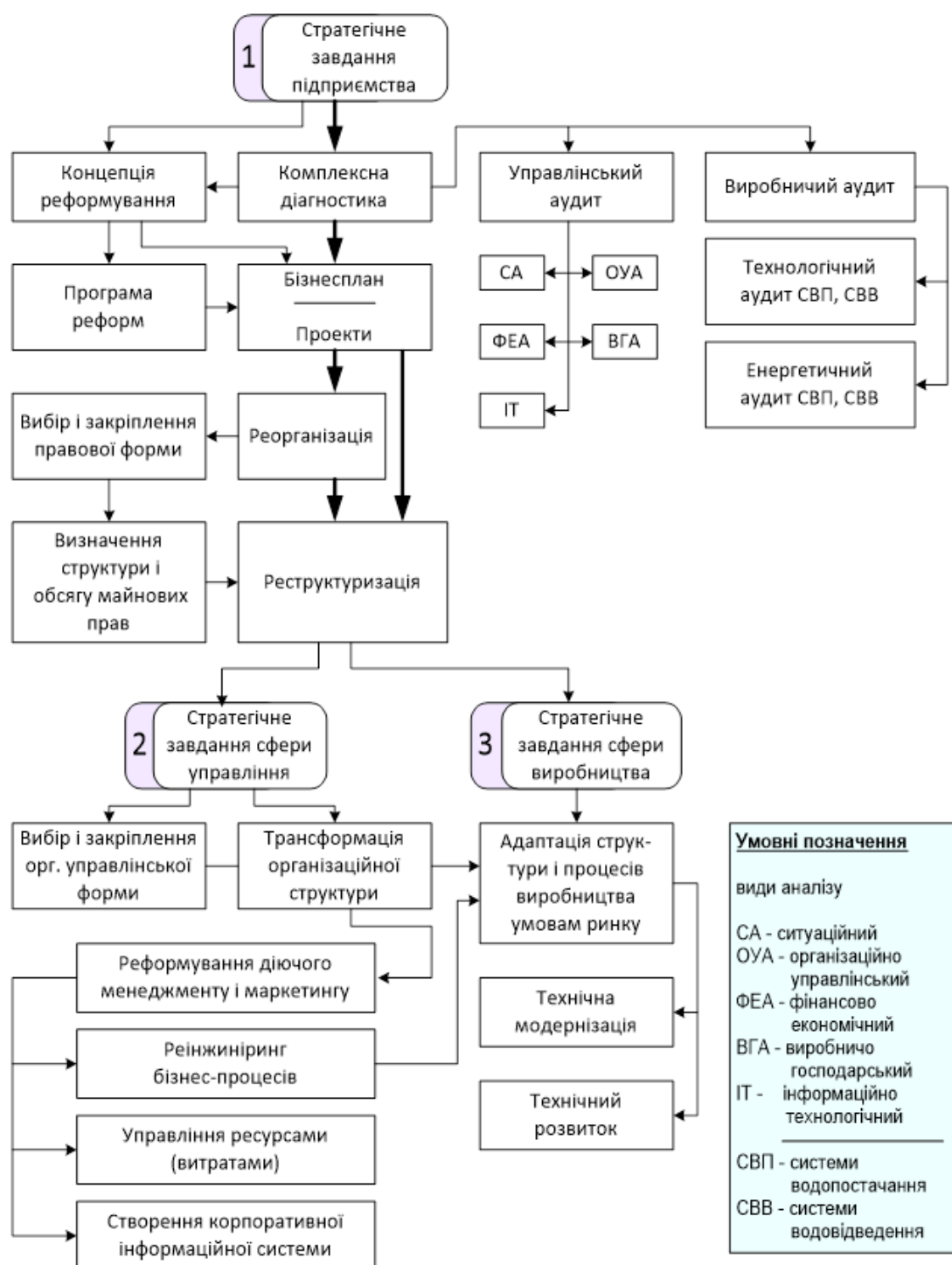
1. Формування уявлень про шляхи ліквідації неспроможних виробничо-господарських конструкцій і механізмів управління ними, нормалізації виробничого середовища, характер адекватної програми реформ.

2. Створення інтегрованого підприємства (інтеграції), що об'єднує окремі підприємства різних правових, виробничо-господарських форм, здатних забезпечувати:

- гнучку перебудову діяльності в залежності від змін ринкових умов і соціально-політичних вимог;
- максимальну кількість продажів продукції і послуг (водопостачання та водовідведення, їх похідних та непрофільних);
- максимальний корпоративний (сукупний) прибуток;
- ефективну стратегію організаційно-технічного розвитку, у т.ч., і як результат:
- диверсифікацію комерційних пропозицій в своїх СЗГ;
- повне використання ринкового потенціалу в своїх сегментах ринку;
- освоєння нових сегментів ринку.

3. Нормалізація виробництва, створення технологічних (виробничих структур) систем водопостачання, водовідведення та непрофільних підприємств, здатних забезпечити виробництво продукції і послуг оптимальної собівартості, необхідного орієнтованого на освоєваний ринок якості і

кількості, при мінімально можливому екологічному та антропогенному навантаженні. На малюнку 2.2. наведено приклад алгоритму дій при формуванні синтетичної концепції, плануванні змісту та розробці організаційного проекту реформування ПЖМ. Далі за текстом розділу приведені характеристики ключових концепцій зі складу і алгоритму синтетичної концепції реформування.



Малюнок 2.2. Характер і послідовність заходів при реформуванні ПЖМ

### 2.3. Концепція реорганізації

Основною метою, переслідуваної реорганізацією, є перерозподіл майнових прав учасників, зміна структури і обсягу їх претензій на право розпоряджатися майновим комплексом та бізнесом, який стратегічно відбувся (комерційним механізмом).

*Реорганізація проводиться за ініціативою зацікавлених осіб або за рішенням державних або місцевих органів власника.*

*Цільовий комплекс результатів завдань, що вирішуються в ході реорганізації, наступний:*

- 1) державний захист прав учасників;*
- 2) забезпечення вільного перерозподілу прав участі в капіталі підприємства та переходу таких прав до осіб, що зацікавлені в довгостроковому розвитку підприємства (ефективним власникам);*
- 3) підвищення зацікавленості учасників в досягненні найвищих комерційних результатів діяльності підприємства, зокрема, в обсязі прибутку;*
- 4) розмежування відповідальності учасників, керівників і персоналу підприємства;*
- 5) розвиток механізму внутрішнього корпоративного управління;*
- 6) забезпечення інвестиційної привабливості за рахунок створення чітких правових і майнових гарантій для осіб інвесторів;*
- 7) використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів, участі в комерційних програмах, проектах;*
- 8) створення передумов для ефективного управління підприємством і повної адекватності умов ринкового середовища.*

В якості прийомів проведення реорганізації підприємств відомі і використовуються: злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

На теперішній момент приналежність ПВКГ України за правом власності поділяється так:

- власність територіальних громад (комунальна);

- державна власність;
- колективна власність товариства осіб з обмеженою власністю;
- акціонерні товариства (колективна власність).

Однак, перебуваючи в комунальній власності, підприємства ВКГ продовжують залишатися в подвійному підпорядкуванні.

Оскільки організаційно-технічна і економічна стратегія підприємства продовжує визначатися державними інститутами і місцевими громадами, в подальшому питання реорганізації ПВКГ можуть розглядатися як процес трансформації комунальної власності або державного представництва.

*Сформований порядок речей, подвійний стандарт зовнішнього управління не в змозі забезпечити гармонійного розвитку ПВКГ, адекватності системи управління і виробництва підприємства і результатів його діяльності вимогам ринкового середовища, в силу наступних причин:*

- *різної природи мотивації прийнятих організаційно-управлінських рішень у суб'єктів зовнішнього управління (Пріоритет політичних інтересів над об'єктивними інтересами підприємства);*
- *нездатності і незацікавленості зовнішнього управління адекватно брати участь в актуальних інвестиціях для вирішення оперативних і перспективних завдань підприємства;*
- *форми і характеру відносин з інституціями державного представництва, місцевих громад, які визначають право власності та здійснюють організаційно-економічну і технічну стратегії підприємства (права встановлювати нормативи, норми і тарифи, користуватися і розпоряджатися майном), що виключає можливість ринкового управління підприємством, в основі якого лежав би комерційний інтерес.*

Що стосується реалій сьогодення то вони такі, що підприємству знову дістається роль функціонального блоку в деформованій структурі колишніх радянських, а тепер українських, політизованих методах управління ринковою економікою.



*Стратегічний менеджмент, будучи прерогативою зовнішнього управління, залишається незгодженим (дві лінії зовнішнього управління) і недоступним для підприємства (відірваним від нього). Ринковий механізм управління підприємством в таких умовах залишається нерозвиненим, а ринковий потенціал - нереалізованим, тобто підприємство, як і раніше, приречене на економічну неспроможність і дотаційну форму існування, точніше залишається в положенні санкціонованого банкрутства.*

Висновок, який можна зробити з аналізу сформованого порядку зовнішнього управління підприємством, характеру організаційних і економічних проблем наступний:

*Для створення нормального організаційного середовища, що забезпечує весь комплекс виробничих і управлінських ресурсів, прав власності та свободи оперативних і стратегічних рішень в одному підприємстві необхідна реорганізація, результатом якої буде вибір і реєстрація адекватної правової форми власності і управління підприємства.*

*Забезпечення адекватної правової форми підприємства досягається інтеграцією фігурантів зовнішнього управління, власників майнового комплексу та інвесторів, зацікавлених у прибутковій роботі підприємства в довгостроковому періоді.*

Таким чином, результатом зазначеної інтеграції, її змістом є формування, так званого, ефективного власника.

#### **2.4. Концепція реструктуризації**

Другим рівнем інтеграції підприємства є вибір адекватної організаційно-управлінської форми підприємства, яка об'єднує доцільні рішення по реструктуризації основного виробництва, непрофільних підприємств, в т.ч. диверсифікованих, що приєднуються і новостворених. Таке об'єднання, що проведене на принципах кооперації та концентрації в сукупності з вирішуваною проблемою ефективного власника (перший рівень інтеграції)

створює потужну передумову для реалізації місії підприємства і стратегічних цілей, сформульованих раніше.

*Якщо основним питанням реорганізації, в ході якої здійснюється інтеграція власників і формування ефективного власника, є питання суб'єкта власності, або, інакше - "Хто буде володіти і управляти?" (Кому власник доручає керувати), то основним питанням реструктуризації є питання об'єкта управління, або, інакше - "Чим і як?", буде володіти і управляти власник.*

Абсолютно ясно, що об'єктом управління буде сукупність підприємств, номенклатура яких, характер їх діяльності, їх цільові завдання становлять зміст організаційно - економічної стратегії інтеграції.

Очевидно, до складу інтеграції, створюваної на базі ПВКГ повинні входити стратегічні бізнес-одиниці, які здійснюють основне виробництво, корпоративний центр і допоміжні підприємства забезпечення, диверсифіковані підприємства виробничої і комерційної сфер.

Підприємства зазначеного ряду являють собою, в певній мірі, конгломерат об'єктів виробництва продукції, послуг, комерції, які можуть мати різну правову форму, оперативні-тактичні і стратегічні особливості реалізації своїх інтересів.

Однак, саме консолідація підприємств диверсифікованої діяльності навколо основного виробництва ПВКГ, виробничих потужностей, інженерно-технічного та організаційно-управлінського ресурсів і, нарешті, під-забезпечення соціально-економічних завдань регіону, що вирішуються ПВКГ, створює передумови їх структурування, кооперації, підпорядкування механізмів управління і координації, який формується в ході реструктуризації.

Таким чином, відповідаючи на вже поставлене запитання «Чим і як управляти?», ми визначаємо дилему реструктуризації:

- ***створення інтегрованого підприємства, структурованого навколо загального центру;***
- ***створення внутрішньо інтеграційного механізму управління і координації учасниками об'єднання.***

### 3. Стратегічні напрями розвитку підприємств

#### 3.1. Стратегія інноваційного розвитку підприємства

Розглянемо декілька міркувань, що до інноваційного розвитку, про який зараз часто згадують. У поширеній практиці, в умовах прагнення до досягнення інноваційного розвитку комунальних підприємств, в найбільш значній мірі підприємств водо і теплопостачання, розуміння інноваційного розвитку підміняється придбанням і впровадженням нової техніки, обладнання, проведенням заходів з модернізації технологій виробництва, які в своїй масі реалізуються за рахунок кредитних умов із західними партнерами [12,18]. Для комунальних підприємств України це шлях оновлення виробництва, скорочення або ліквідації відставання у технічному озброєнні за рахунок придбання нового, по часті інноваційного технологічного обладнання. Держава і галузеві підприємства стають учасниками інноваційного процесу, але у якості донора коштів на інноваційний розвиток країн постачальників обладнання і технологій. Тобто, стимулюючи закордонну розробку, виробництво, технічний і комерційний супровід і впровадження авторських інновацій за кошти наданих ними дешевих кредитів, які, ще й з відсотками, до них і повернуться (тобто інноваційний розвиток отримає ще й банківська сфера). Зрозуміло, що відносно недовгий життєвий цикл устаткування і обладнання (бо розвиток нових матеріалів, енергозберігаючих, інструментальних, інформаційних технологій призводять для скорочення морального і фізичного віку новацій), знову приведе нас до повторного запозичення, для придбання інновацій, в їх натуральному вигляді і кредитних коштів на ці інновації. Отже треба розуміти роль і місце галузевого підприємства в інноваційних проектах спрямованих на їх саморозвиток

Для галузевих підприємств важливо повернутись до стану ініціатора, розробника, виробника і впроваджувача власних інновацій, це означає стати учасником інноваційного процесу (діяльності), повернутись до розумного управління ресурсами, і в першу чергу, інтелектуальними. Повернутись до відновлення і стимулювання розвитку галузевих науково-дослідних, дослідно -

конструкторських інститутів, відновити раціоналізаторську і винахідницьку діяльність (в тому числі в осередку самих підприємств), удосконалити умови взаємодії підприємств з академічною наукою за інноваційною тематикою, реорганізувати систему підготовки кадрів (за контрактами, які повинні з самого початку навчання закріпляти студентів за розробкою тематики підприємства), тобто повернути персоналу розуміння своєї значимості, співучасті і відповідальності у вирішенні завдань власного підприємства. Всі ці і цілий ряд спеціальних рішень організаційно-економічного характеру в системі управління підприємством, повинні закладатись в загальну стратегію реформування управління комунальними підприємствами, як її компонент – стратегію інтелектуального розвитку управління. Аргументів за перспективність запропонованих стратегічних пропозицій і прикладів на їх користь, можна навести достатню кількість. Наведемо приклади із минулого і сучасного існування комунальних підприємств. З 1979-2008рр. в структурі КП «Харківводоканал» було створене, а з часом виділене в самостійне комунальне підприємство - Спеціальне проектно-конструкторське бюро АСУ водопостачанням, яке за своїм призначенням розробляло інноваційні продукти в сфері приладового контролю технологічних параметрів і диспетчерського управління виробничими процесами, які впроваджувались штучно, та не знайшли можливості серійного виробництва (але й досі на підприємствах ВКГ можна зустріти працюючи, в технологічних ланцюгах, окремі зразки цих приладів і пристроїв, які пройшли перевірку часом, виявилися більш дешевими і якісними від зарубіжних аналогів). У 80ті роки у співдружності з Інститутом проблем машинобудування бюро розробило дослідні зразки установки для електролізного виробництва коагулянту, які тоді ще не були визнаними, а сьогодні стали інноваційним продуктом, який, до речі, придбається за рубежом під ти ж кредитні кошти. Таких прикладів із минулого, коли наукові або технічні розробки не отримали розвитку, багато. У сьогоднішніх умовах КП «Харківводоканал» має кілька захищених патентами пропозицій, наприклад, обладнання для очищення внутрішній поверхні трубопроводів, удосконалені

конструкції швидких фільтрів, електронні керовані прилади обліку послуг, які залишаються поза зоною уваги галузевих інтересів. Інноваційна історія і практика знову повторюються, отже потрібен час, щоб ці патентовані ідеї стали предметами інноваційних пропозицій для «наших сусідів». Разом з тим відмітимо, що поодинокі вітчизняні інновації все ж таки попадають під інвестиційне проектування і виконують своє призначення, та це скоріш винятки з загальної маси приречених вітчизняних інновацій.

Що стосується організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку комунальних підприємств, то враховуючи дуже значну їх різнохарактерність, приходимо до висновку, що неможливо розробити єдине уніфіковане, готове до впровадження проектне рішення стратегії розвитку, без урахування індивідуальних особливостей кожного підприємства. Діапазон відмінностей комунальних підприємств одне від одного, видно на основі наданого нижче переліку особливостей і характеристик:

- характер послуг (спрямованість, графік надання, обсяг, якість);
- характер ринку (кількість і структура споживачів)
- стан на ринку (монопольний, конкурентний);
- структура майнового комплексу (можливий гудвіл);
- структура і стан (ступінь зносу) основних фондів;
- інженерно-технічний характер виробництва та територіальна розгалуженість об'єктів (різна просторова організація);
- характер технологічних виробничих процесів;
- обсяг продажів, доходу;
- обсяг і структура витрат;
- обсяг і структура дебіторської і кредиторської заборгованості;
- залежність від наявності, обсягу і якості природних ресурсів;
- енергетична залежність;
- тарифна залежність, ступінь адекватності тарифів на послуги;
- рівень інформатизації.

Все це потребує аналізу і врахування в проектних заходах.

З врахуванням специфіки умов підприємство самостійно вибирає заходи і програми удосконалення, наприклад: розбудова управлінського обліку, контролінгу, системної аналітики, комплексу моніторингового забезпечення управління індикативною інформацією; реінжиніринг проблемних процесів діяльності; впровадження процесного управління; диверсифікація послуг і ринків; реінжиніринг інформатизації з впровадженням додатків «Бізнес інтелекту»; реструктуризація, моделювання форм суспільно-приватної взаємодії. Тому, бажано, щоб ці складові механізму інноваційного розвитку, а саме: прийоми, методи, заходи, алгоритми, були адаптовані до інтеграції в систему управління ПВКГ, типізовані і узагальнені в формі рекомендацій.

### **3.2. Базові стратегії розвитку управління підприємством**

#### ***Основні принципи плідних стратегій розвитку підприємств***

Характеризуючи основні принципи найбільш ефективних майбутніх стратегій розвитку підприємства, необхідно відзначити без альтернативність їх загальної ринкової спрямованості. До головних стратегічних напрямків зростання або розвитку слід віднести класичні, тобто зростання /розвиток у відповідності до ПВКГ:

- зростання на існуючих (актуальних) споживчих ринках;
- зростання на розширенні ринку;
- зростання на впровадженні нових видів продукції і послуг;
- зростання на диверсифікації;
- зростання на вертикальній інтеграції.

Характер організаційно-технічної політики майбутнього періоду повинен забезпечувати кожне із зазначених напрямків стратегії зростання.

Орієнтовна структура дій підприємства в кожному з напрямків наведені на малюнку 3.1. і в примітках до нього. Абсолютно ясно, що запорукою реалізації стратегій зростання є реорганізація підприємства, реструктуризація його управлінської та виробничої сфер, адаптивні ринкові перетворення та інтенсифікація виробництва. Інтенсифікація виробництва, хоча і є стратегією з

нетривалими результатами, все ж повинна використовуватися як перманентний стратегічний прийом, яким можна скористуватись передусім у моменти виведення підприємства з кризи і ліквідації економічної і організаційної неспроможності. Що стосується перспектив подальшого розвитку, то при налагодженій, надійній, добре керованій системі основного (профільного) та непрофільних виробництв, що становлять інтегрований організм, можна здійснити будь-яку з наведених стратегій зростання.



<p>* Примітки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За рахунок підключення нових споживачів до наявних (існуючих) магістралей водопостачання та каналізації без їх розвитку.</li> <li>2. Наприклад, за допомогою приєднання вже адаптованого на ринку підприємства.</li> <li>3. Наприклад фасована і розливна вода, інвестування мережі міських туалетів, басейнів,саун, лазень, пралень та ін.</li> <li>4. Наприклад, впровадження систем доочистки, оборотного водопостачання та ін., послуги землерийної техніки і транспорту, зварювальні роботи на об'єктах замовника (в т.ч., і, в основному, споживачів профільних продукції і послуг).</li> <li>5. Інтеграція назад - створення нових, отримання доступу до нових джерел, розвиток існуючих джерел сировини (водосховища, канали і ін.). Інтеграція вперед - розвиток розподільних каналів (розширення доступу до нових ринкових масивів).</li> </ol>
---

Малюнок 3.1. Напрямки стратегій зростання ПВКГ

### *Альтернативні стратегії розвитку ПВКГ*

Відомі стратегії управління розвитком підприємства досить різноманітні. Використання деяких представляється альтернативно доцільним. До них відносяться: стратегія диверсифікації, адаптаційних і радикальних змін, вертикальної інтеграції.

Кожна з наведених стратегій може бути використана в залежності від прийнятих рішень про номенклатуру продуктів і послуг непрофільного виробництва, а також характеру інвестиційних програм і проектів, які будуть розроблятися в сфері корпоративного впливу, створюваного на базі ПВКГ - інтегрованого підприємства (реструктурованого, поділеного, об'єднаного).

При відборі альтернативних стратегій розвитку береться до уваги їх ступінь чутливості до таких ознак:

1. Тип власника, правова та організаційно-управлінська форма, обрана ПВКГ для подальшої діяльності.
2. Характер і ступінь свободи прийняття стратегічних рішень суб'єктом управління підприємством.
3. Ієрархія рівнів прийняття рішень (передбачувана пост-реформена модель).
4. Базова (обрана) концепція досягнення стратегічних цілей.
5. Відносна сила галузевої позиції стосовно до регіонального підприємства.
6. Ступінь агресивності (лояльності) навколишнього середовища в ставленні до характеру намірів підприємства розвиватися на регіональних ринках.
7. Діапазон можливих комерційних напрямків діяльності ПВКГ, адекватність регіональної економічної політики, еластичність сфери управління та виробництва в забезпеченні їхньої реалізації.

#### **3.2.1 Стратегія диверсифікації діяльності**

Стратегія диверсифікації передбачає включення до портфелю бізнесу інтегрованого підприємства нових сфер за допомогою:



- приєднання (придбання) існуючих організацій до складу "інтеграції";
- створення організацій (потенційних учасників "інтеграції") "з нуля";
- створення спільних (з базовим підприємством "інтеграції") організацій, здатних забезпечити розвиток номенклатури непрофільних продуктів і послуг, і виходу на нові стратегії ринку.

Передбачається, що новостворені (виділені) спільні або існуючі (приєднані) підприємства орієнтуються (націлюються) на розробку непрофільних для ПВКГ сфер бізнесу, мають прямий або опосередкований зв'язок з його основним виробництвом, сферою управління і координації інтегрованого підприємства і слідує загальним комерційним інтересам. При плануванні та проведенні диверсифікації, в рамках нового портфелю сфер бізнесу, повинна враховуватися (і плануватися) можливість виникнення синергетичних ефектів, що проявляються в зниженні інтегральних корпоративних витрат і виникають за рахунок багатофункціонального використання ресурсів.

У стратегічному управлінні синергетичні ефекти або **стратегічні відповідності**, визначаються як подібні статті витрат в структурах витрат різних підприємств, що належать одному портфелю сфер бізнесу створюваної "інтеграції", які можуть трансформуватися один в одного.

*Розрізняють такі основні стратегічні відповідності:*

- *маркетингові (єдиний клієнт, склад споживачів); єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; подібні продукція і послуги, однорідна або єдина сировинна і ресурсна база;*
- *виробничі (можливість мати загальні або єдині виробничі потужності; подібні технології, допоміжні виробництва і сферу забезпечення);*
- *управлінські (єдині інформаційні системи, стратегічний менеджмент і маркетинг, корпоративна ідеологія, комерційне бачення).*

Стратегія диверсифікації в визначеннях традиційного менеджменту ділиться на пов'язану або споріднену і непов'язану - нерідну.

**Стратегія спорідненої диверсифікації** передбачає наявність істотних СВ між сферами бізнесу які в нього входять.

**Стратегія неспорідненій диверсифікації** передбачає наявність слабких стратегічних відповідностей між сферами бізнесу які в нього входять.

Крім того, розрізняють виробничу диверсифікацію і диверсифікацію кредитів, ознаки їх відмінності наступні:

- розширення асортименту, зміна виду продукції і послуг прийнято відносити до виробничої диверсифікації;
- розподіл вкладів в економіку або кредитування різних комерційних і ін. програм з метою зниження ризику і намірів отримати більший прибуток відноситься до диверсифікації кредитів.

Особливості планування і управління інтегрованим підприємством, що реалізовує стратегію диверсифікації, визначаються наступними факторами:

1. Характером диверсифікації (споріднена, неспоріднена, виробнича, кредитів). Наприклад, вилучення ресурсів з бізнес-напрямків з низьким потенціалом прибутку та інвестування більш привабливих, в комерційному сенсі, сфер диверсифікованої діяльності.

2. Діапазоном диверсифікації (кількість нових бізнес-одиниць, кількість нових галузей).

3. Принципами внутрішньо корпоративних пріоритетів інвестування та вибору (визначення) найбільш привабливих сфер діяльності (видів бізнесу), в зв'язку з пріоритетом "цінностей" і комерційних інтересів інтегрованого підприємства (інтеграції).

4. Принципами мультипліцирування нових бізнес-напрямків в складі портфеля інтегрованого підприємства, в т.ч. в нових галузях.

5. Принципами максимального використання синергетичних ефектів.

6. Принципами компенсації можливих комерційних втрат, викликаних виконанням соціальної ролі життєзабезпечення населення і промисловості регіону, підвищенням прибутковості диверсифікованої сфери (зміщенням комерційного акценту).

Під час вибору організаційно-управлінської стратегії ринкової адаптації та ліквідації причин і наслідків економічної неспроможності ПВКГ (модифіковане

в результаті реструктуризації в інтегроване підприємство) повинно, спираючись на аналітичні дані (в т.ч. маркетингові дослідження), положення організаційного проекту або бізнес-плану реструктуризації, обрати цільову, детально розроблену позицію щодо диверсифікації діяльності.

Безсумнівно, обрана політика диверсифікації продукції, послуг, інвестицій (кредитів) вплине на склад і характер непрофільних підприємств, що створюються (виділяються) в структурі інтегрованого підприємства.

В якості непрофільних підприємств, створення яких в ході реструктуризації є доцільним із комерційної точки зору, можна назвати по декілька за категоріями:

У категорії виробничої диверсифікації:

- Підприємство з вироблення електроенергії на базі міні ГЕС.
- Підприємство по установці, ремонту і повірки приладів обліку.
- Підприємство по реалізації, монтажу, налагодження та обслуговування систем доочистки води на об'єктах споживача.
- Підприємство з приготування і реалізації води підвищеного очищення (поліпшеної якості), в т.ч. розливний (форма реалізації "з коліс" і кіосків) і бутильованої (можливо пакетованої), через торгову мережу.
- Підприємство з утилізації осаду.
- Підприємства альтернативного водопостачання окремих споживчих зон (альтернативні джерела, правові та організаційні форми, наприклад оренда, концесія).

У категорії диверсифікації кредитів:

- Інвестиційна компанія з випуску безалкогольних напоїв.
- Інвестиційна компанія з облаштування санаторно-курортних, туристичних зон і об'єктів культурного відпочинку системами водопостачання та водовідведення підвищеної комфортності і розвитку інженерної інфраструктури.
- Інвестиційна компанія по створенню оборотних систем водопостачання та регенерації споживаного продукту.

– Інвестиційна компанія з надання побутових та ремонтних послуг.

*Створення непрофільних підприємств на базі диверсифікації основної діяльності дозволяє досягти максимального синергетичного ефекту від використання основних і допоміжних засобів, виробничих та офісних площ, майданів землі в межах землевідведення, засобів і ліній зв'язку, комп'ютерної мережі, електромережі і енергопотужностей, інших елементів інженерної інфраструктури.*

*Крім того, використовуючи внутрішньогосподарський механізм корпорації, непрофільні підприємства, а також підприємства основних виробничих напрямків, зможуть користуватися послугами служб сфери управління головного підприємства і виділених центрів відповідальності, наприклад, центральної хім-баклабораторій, очисної водопровідної станцією і, нарешті, допомогою основних спеціалізованих підприємств (стратегічних бізнес-одиниць). Таким чином, непрофільні підприємства отримують доступ до інтегрованого матеріально-технічного та інтелектуального ресурсів корпорації. Існує ще одна потужна передумова успішної діяльності непрофільних підприємств - це їх участь у формуванні та виконанні корпоративної політики підприємства, в складі і під протекторатом якого \* 4 вони будуть діяти на регіональному ринку, розробляючи його нові сегменти, відкриваючи новий потенціал.*

Проблема формування бізнес-портфеля майбутнього інтегрованого підприємства є однією з найбільш важливих, тому, що визначає номенклатуру його учасників (стратегічних бізнес-одиниць), їх правову і організаційно-управлінську форму, характер ринкових стратегій розвитку, комерційний успіх і виконання місії самої інтеграції навколо ПВКГ. Набір, рекомендованих з точки зору класичного маркетингу напрямків розвитку, їх поєднання і взаємозв'язки для різних сфер бізнесу, наведено на малюнку 3.2.

Альтернативні стратегії ринкового зростання, характеристика яких представлена вище, не є вичерпним переліком стратегій управління ринковим розвитком підприємства. Але вони створюють базу уявлень для формування

оновленої моделі ринкового розвитку ПЖМ. Ці загальні розробки являються ідеологічною частиною підприємницької орієнтації на найближчу перспективу. Розуміння можливого і доцільного ринкового, виробничого і комерційного маневру, визначає підходи до характеру реструктуризації існуючих підприємств щодо підвищення їх інвестиційної привабливості, сприяє моделюванню найбільш прийнятних форм суспільно-приватного партнерства.

Спираючись на наведені фактори і з огляду на обставини, що склалися, слід визначити: будь які заходи спрямовані на доведення діючої системи управління підприємства ВКГ до стану, коли налаштована, певним чином, вона набуває форм і якостей, необхідних для ефективної роботи в умовах мінливого ринку та привертає увагу зацікавленого приватного інвестора, треба розцінювати, як управлінську адаптацію і як вклад у створення оновленого механізму інноваційного розвитку ПЖМ.

### **3.2.2. Стратегія адаптаційних і радикальних змін**

Основним змістом реалізації стратегій адаптаційних змін є рішення корпоративного центру про ліквідацію економічної неспроможності, усунення ринкової неадекватності, нормалізації ефективності функціонування бізнес-портфеля в цілому.

*Характер стратегії адаптаційних змін визначається причинами і глибиною кризи, що визначаються комплексної діагностикою діяльності підприємства.*

*Залежно від причин кризи можуть мати місце такі підходи до реалізації стратегій адаптаційних змін:*

- *реформування підприємства (реструктуризація , реорганізація);*
- *концентрування на відновленні прибутковості в збиткових сферах бізнесу;*
- *реалізація стратегії "зняття врожаю" в неперспективних сферах (сегментах ринку) і напрямок ресурсів в нові сфери, що вивільняються та що дають відносно велику віддачу і імпульс розвитку;*

- *введення режиму економії у всіх сферах;*
- *ревізія портфеля за допомогою розвитку актуальних і освоєння нових ринків, диверсифікація;*
- *зміна інституту менеджменту корпоративного рівня; розвиток методів всередині корпоративного управління;*
- *проведення заходів щодо підвищення прибутковості в усіх сферах бізнесу.*

Стратегія радикальних змін передбачає здійснення принципового оновлення (розвитку) бізнесу включенням інших сфер за допомогою їх покупки, інвестування і входження в комерційні програми в інших галузях.

*До даної стратегії вдаються в тих випадках, коли:*

- *діагностика поточної стратегії показує, що у корпорації відсутні хороші довгострокові перспективи через наявність в портфелі згасаючих сфер бізнесу що повільно розвиваються;*
- *для ключових сфер бізнесу настали важкі часи, затяжний стратегічний дрейф, загроза банкрутства;*
- *власник вирішує змінити бізнес-напрямки розвитку діяльності;*
- *з'явилася необхідність у нових технологіях, необхідна повна модернізація виробництва для збереження адекватності стратегічним цілям;*
- *є необхідність участі у великій інвестиційній програмі бізнесу за рахунок внутрішніх резервів або участі майнового комплексу в заставних проектах;*
- *основні сфери бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що породжує необхідність змін в портфелі для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.*

### **3.2.3. Стратегія вертикальної інтеграції**

Підприємства водопостачання та водовідведення одночасно є постачальником і споживачем. Вони складають єдину систему трансформації сировини і ресурсів в кінцеві, які доставляють споживачам продукт і послугу.

Так звана вертикаль, яка об'єднує різні виробничі фази від видобутку сировини, його доставки до місця переробки, далі поставку готового продукту і потім надання послуг з його використання і звільнення споживача від самого носія продукції, реалізується підприємствами водопостачання та водовідведення наступними відокремленими технологічними етапами:

Підйом (водозабір), транспортування на водоочисні споруди, подача і розподіл води споживачеві, водовідведення, очищення стоків і їхнє скидання.

Саме на цих технологічних етапах відбувається робота виробничих потужностей з сировиною, ресурсами, відходами сировини і формування собівартості товару та послуги.

Сформована вертикальна інтеграція більшості підприємств ВКГ може бути розвинена в двох напрямках:

- Приєднання гідротехнічних споруд (відрізків каналів, водосховищ) як джерел сировини - інтеграція назад;
- Розвитком характеру продукції і послуги і їх споживача - інтеграція вперед (додаткові пропозиції в результаті диверсифікації, наприклад, обслуговування внутрішньо домових мереж, впровадження систем доочищення).

***Обидва напрямки вертикальної інтеграції вимагають додаткових (значних) інвестицій, однак, дозволяють змінити баланс потенційної комерційної вигоди підприємства.***

***У першому випадку-за рахунок зміни собівартості основного продукту.***

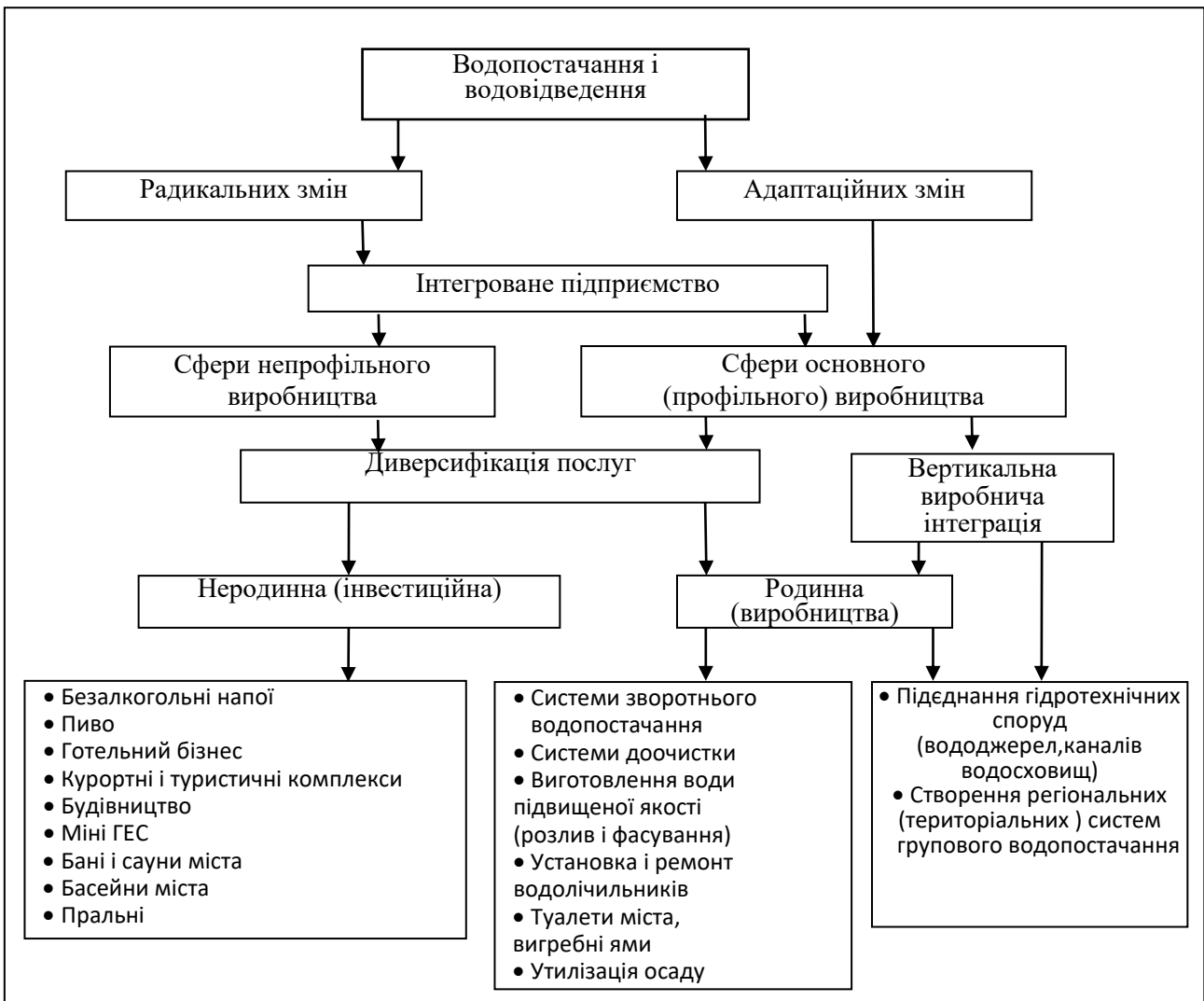
***У другому- за рахунок збільшення асортименту продажів і послуг.***

Як правило, одним з основних мотивів вертикальної інтеграції є бажання розширити бізнес в зв'язку зі стабілізацією ринкової ситуації та неможливістю збільшення ринкової частки. У таких ситуаціях організація вже не має можливості рости «у ширину» і вважає за краще почати зростання "в довжину".

Альтернативні стратегії, характеристика яких представлена вище, не є вичерпним переліком стратегій управління розвитком підприємства. У практиці сучасного менеджменту використовуються і інші стратегії, неадекватні

особливостям виробництва і збуту ПВКГ (наприклад, стратегії диференціації) або стратегії які носять дещо локальний характер (наприклад, фокусування).

Набір рекомендованих стратегій, їхні поєднання і взаємозв'язки для різних можливих сфер бізнесу, що складають гіпотетичний бізнес-портфель ПВКГ, наведено на малюнку 3.2.



Малюнок 3.2. Класичні схеми стратегічного розвитку у застосуванні до ПВКГ

Зображені поєднання стратегій розвитку орієнтовані на сфери основного (профільного) та непрофільного виробництв, тому для їхньої реалізації необхідно вирішення питання формування корпоративної структури, моделювання структури бізнес-одиниць, вирішення організаційних питань у зв'язку з їхнім виділенням, приєднанням, створенням і реєстрацією.



Особливого опрацювання потребують питання формування внутрішньо корпоративних відносин і підпорядкування бізнес-одиниць, включених до складу інтегрованих підприємств, прийнятим принципам корпоративного співіснування, управління, координації діяльності, взаємних внутрішніх розрахунків.

*Стратегія діяльності корпорації, яка обрана, повинна забезпечувати:*

- *формування ефективного власника, вільного у виборі засобів досягнення стратегічних цілей, орієнтованого на прибуткову роботу підприємства;*
- *створення конструктивних механізмів взаємодії між державними органами влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами водопостачання (можливими ділянками інтеграції);*
- *досягнення балансу між попитом (потребами споживачів питної води) і пропозицією (можливостями сталого функціонування підприємства водопостачання та водовідведення);*
- *збільшення фінансових надходжень від плати за спожиту питну воду та відведену воду і, відповідно, формуванням джерел цільового відновного фінансування підприємств водопостачання;*
- *підвищення привабливості галузі водопостачання для інвесторів;*
- *забезпечення планових виробничих об'єктів достатньою кількістю сировини (води вихідного якості);*
- *забезпечення комплексу заходів з підтримки якості питної води та очищених стоків;*
- *забезпечення реінвестицій, достатніх для підтримки виробничих нормалей;*
- *збереження необхідної надійності системи водопостачання та водовідведення.*

### 3.3. Підприємницька стратегія інноваційного розвитку

Масштабний інноваційний розвиток комунальних підприємств взагалі, і комунальних підприємств життєзабезпечення міст зокрема, це шлях до прогресивних змін, який пролягає через реформування галузевих підприємств. Так, про всяк випадок, виглядає сама логіка прогресу. Але поширена сучасна уява про інноваційний розвиток галузевого підприємства допускає ототожнення інноваційного розвитку з модернізацією виробництва, нібито бажане і запізніле поновлення виробництва автоматично призводить до реалізації відповідних реформ, а не навпаки.

Проблема реформування галузі ЖКГ, в цілому, і підприємств сфери водопостачання і водовідведення, зокрема, анонсувалась і висвітлювалась державними програмами реформування (про що вже йшлося в підрозділі 1.2.). Серед них найбільш комплексною, яка охоплювала питання перебудови організації управління і його організаційно - економічного забезпечення, була «Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010рр.», долею якої, як і долею наступних за нею програм реформування, було декларування за формою, нестача фінансування, непослідовність і незавершеність за суттю. Але без реформування системи управління комунальних підприємств, яка б вирішувала питання їх інвестиційної привабливості, координації управлінських форм і форм власності на користь впровадження суспільно-приватного, ринкового організаційно-економічного устрою, намір інноваційного розвитку виглядає як спроба залучити інвестиції для впровадження окремих заходів з модернізації виробництва, без надійних ринкових гарантій повернення коштів і отримання інвестором прибутку в прийнятній перспективі.

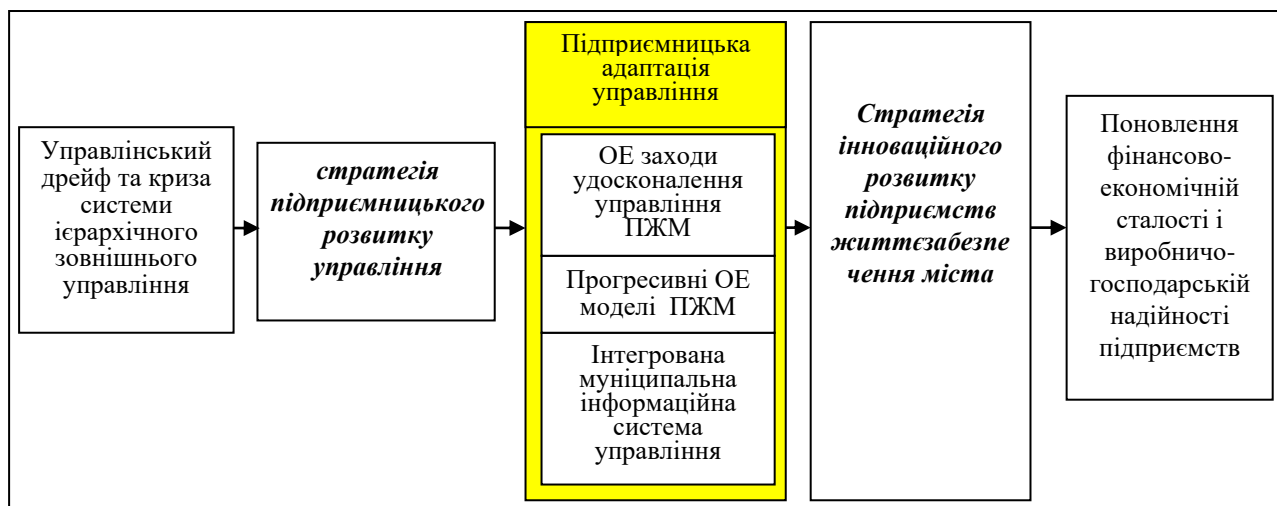
Нажаль, тільки в останні роки ми знову звертаємось до питань необхідності реформування самих підприємств ВКГ, їхнього галузевого і муніципального управління, і примушує до цього сучасний виробничий і фінансово-економічний стан підприємств, який, очевидно, треба виправляти

через, все ж таки, реформування управління підприємств (зміни форми управління, власності, організаційно-економічного удосконалення системи управління, впровадження заходів економічної безпеки, налаштування суспільно-приватних відносин), що дало б змогу розширити коло зацікавлених в їхньому інвестуванні суб'єктів ринку, впровадити ефективне ринкове управління, прогресивні проекти переозброєння виробництва, відповідні до світового рівня, тобто реалізувати проекти і програми інноваційного розвитку.

Таким чином, умовою подальшого існування підприємств комунальних послуг (у т.ч. ВКГ) являється їх реформа яка є водночас запорукою і обов'язковою частиною інноваційного розвитку. Тобто заходи з реформи управління комунальними підприємствами повинні вестись до або разом з заходами інноваційних проектів чи програм і бути невід'ємною частиною стратегії розвитку. До того ж, як показує світовий досвід, і певна вітчизняна практика розвитку форм суспільно-приватних відносин, *стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна базуватись на підприємницьких засадах* і містити розробку підприємницьких аспектів всіх сфер діяльності підприємства, у т. ч.: організаційно-економічного забезпечення системи управління, фінансово-економічній, комерційній. Тобто, стосовно до підприємств галузі, інноваційний розвиток повинен здійснюватись з відповідною стратегією підприємницького розвитку комунальних підприємств міста, яка повинна задавати напрямок стратегії реформування управління .

Отже, напрашується висновок, що в умовах управлінської кризи і відсутності достатніх коштів для інвестування інноваційного розвитку, перспективною стратегією ринкового розвитку ПЖМ є розбудова підприємницьких відносин з бізнес - середовищем.

*Стратегія підприємницького розвитку управління, чи стратегія розвитку суспільно-приватного партнерства, є шляхом до залучення інвестиційних коштів та інноваційного розвитку підприємств.* Схему покладену в розбудову стратегій зображено на малюнку 3.3.



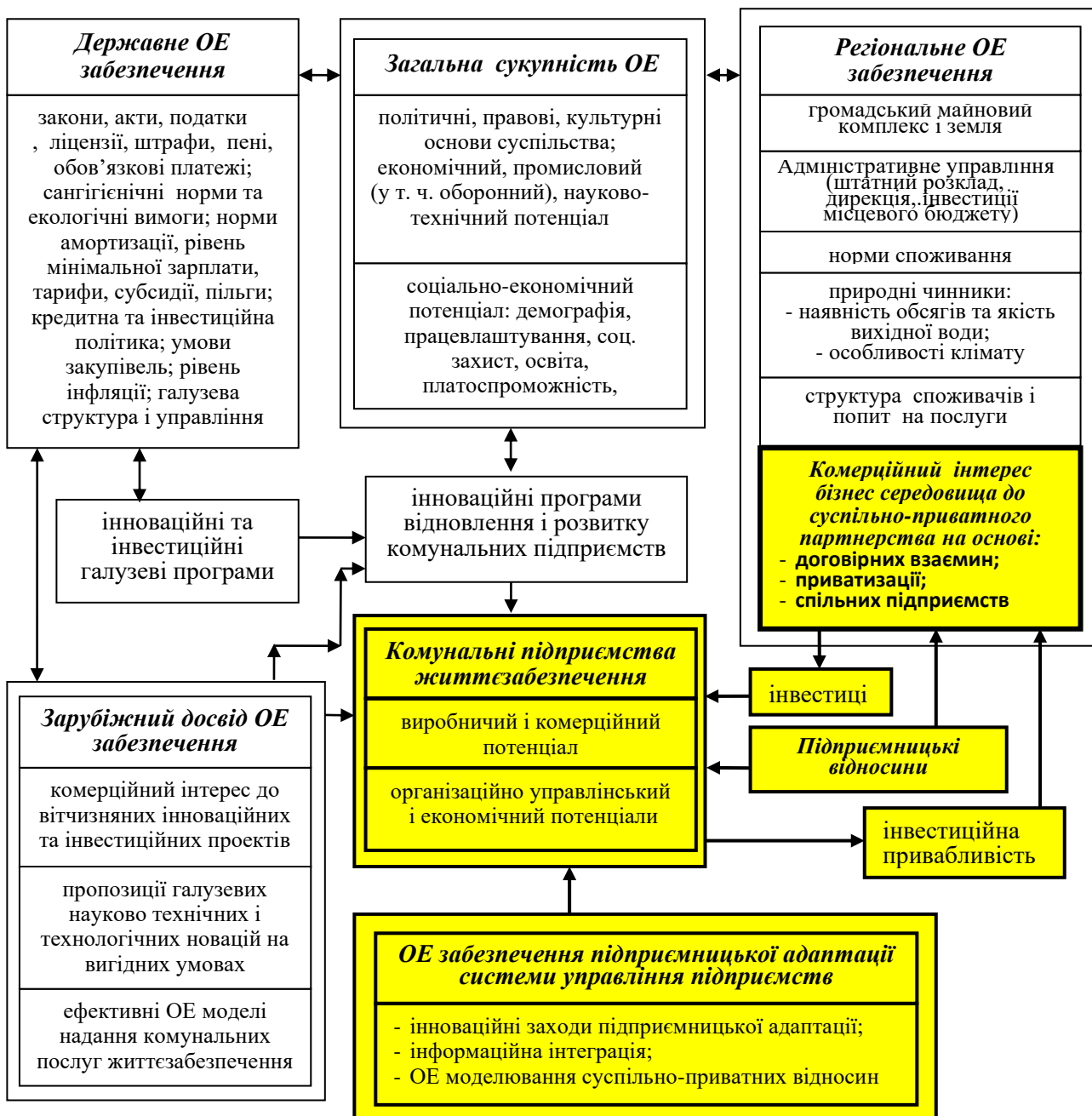
Малюнок 3.3. Логіко-структурна схема розбудови стратегії

підприємницького розвитку комунальних підприємств життєзабезпечення міста

Центральною частиною стратегії підприємницького розвитку ПЖМ являється підприємницька адаптація управління у складі удосконалення управління разом з інтегрованою муніципальною інформаційною системою та організаційно-економічним моделюванням суспільно-приватних форм взаємодії. Її організаційно-економічні складові у т.ч. інституціональні, нормативно-методичні, інноваційні, дослідні і їх взаємозв'язок зображені на малюнку 3.4. Схема демонструє сукупність факторів, які забезпечують і впливають на формування взаємин підприємств з бізнес середовища з підприємством, і розкриває характер необхідних умов для адаптації ПЖМ і реалізації стратегії підприємницького розвитку управління.

Отже, за змістом останніх з наведених рисунків, підприємницька стратегія суспільно-приватного партнерства запускає механізм підвищення інвестиційних можливостей та інноваційного розвитку комунальних підприємств. Що стосується підприємницької адаптації управління, то враховуючи її спрямованість на ринкові налаштування системи управління ПЖМ, озброєння підприємства і власника сучасним інформаційно - аналітичним забезпеченням, організаційно-економічне моделювання форми бізнес партнерства, то можна звести її призначеність до розбудови

інвестиційної привабливості і подальшої ролі модератора ринкових позицій, відповідного за стратегію підприємницького розвитку підприємства.



Малюнок 3.4. Організаційно-економічні складові підприємницької стратегії інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку ПЖМ

Підприємницька стратегія має дві мети:

1. Зробити підприємство інвестиційно привабливими для приватного сектора, (тобто зробити його організаційно-компактним, більш чутливим до управління, зручним до фінансово-економічного освоєння з мінімальними комерційними ризиками);

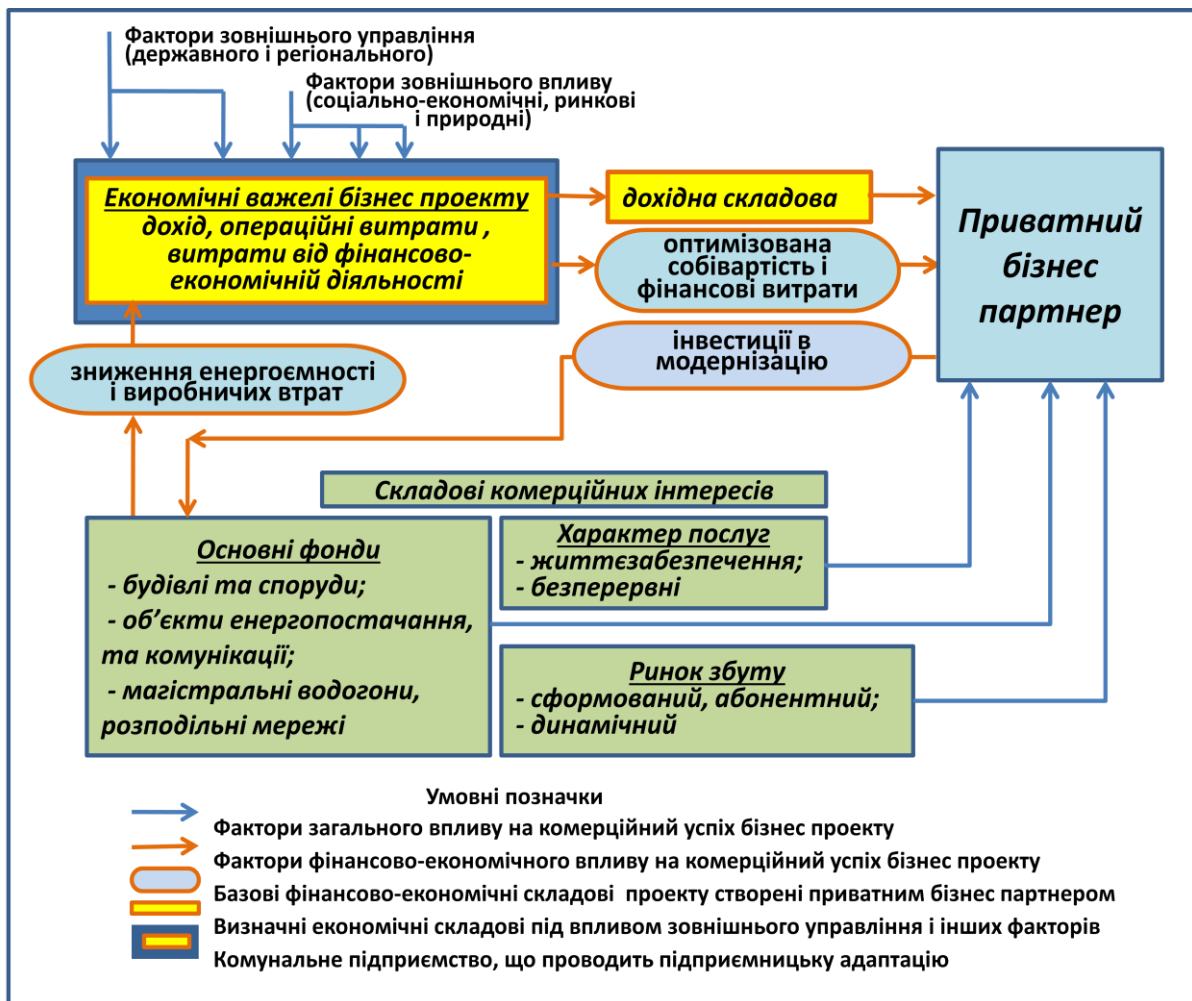
2. Удосконалити систему управління підприємством. Зробити його ефективним (мінімізувати витрати, скоротити втрати, позбутися непродуктивних функцій, розвинути комерційний успіх за рахунок розширення ринків збуту і видів послуг), що дозволяє комплекс ОЕ заходів.

Інвестиційно-привабливим підприємство робить реінжиніринг і реструктуризація, в результаті чого виникають проекти аутсорсингу, диверсифікації, виділення крупних бізнес-структур з їх процесами (технологічно і економічно відокремлених процесів діяльності) в самостійні господарчі одиниці. Що досягається укладанням договорів оренди, концесії, управління, експлуатації, модернізації, будівництва, зворотного лізингу тощо або приватизації, створення спільних підприємств, тобто зміною форм управління і власності [19,20,21].

### ***Інвестиційна привабливість і заходи вдосконалення управління***

Принциповою організаційно-економічною основою сукупності рішень інноваційного розвитку управління являється розбудова моделей бізнес партнерства у використанні муніципальної власності, з дотриманням комерційних інтересів підприємств, бізнес середовища і соціально-економічних інтересів спільноти. Характер інтересів і можливих взаємовідносин учасників проектів суспільно-приватної взаємодії, в загальних рисах, зображено на малюнку 3.5.

Бізнес інтереси приватних партнерів щодо роботи на ринку комунальних послуг визначаються через інвестиційну привабливість самого ринку, характеру послуг та виробничої інфраструктури підприємств. Природно, що зацікавлює і доходна компонента, на яку інвестор розраховує через вкладання коштів в модернізацію виробництва та оптимізацію собівартості послуг.



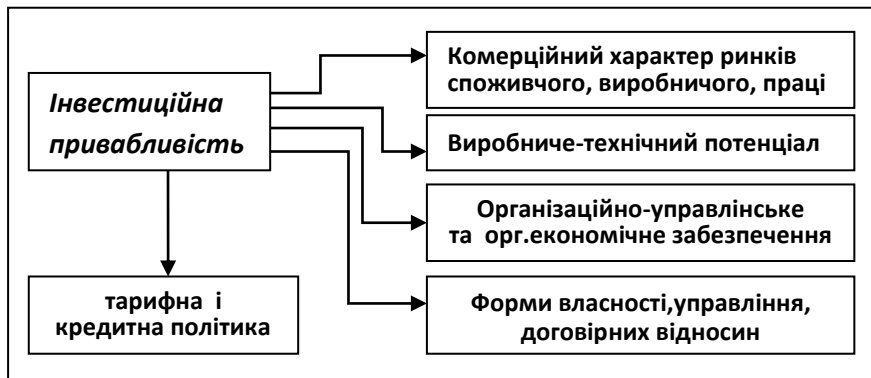
Малюнок 3.5. Характер ринкових суспільно-приватних взаємовідносин

Але характер послуг – безальтернативний, життєзабезпечуючий, безперервний, динамічного розвитку в усіх можливих стратегічних напрямках, сам по собі створює певний гудвіл на який розраховує потенційний інвестор. Інвестиційну привабливість надають також масштабний виробничий управлінський потенціал підприємства, разом із кваліфікованим персоналом.

Складові елементи інвестиційної привабливості наведені на малюнку 3.6.

З укрупненого складу елементів інвестиційної привабливості видно, що крім тарифної політики, яка залишається виключно державною, інші складові в різній мірі піддаються моделюванню і впровадженню інноваційних змін. Для побудови моделей бізнес партнерства підприємств муніципальної власності з підприємствами приватного сектору регіону необхідно визначити напрямки

моделювання форм управління, власності, заходів і пропозицій з перебудови і управлінської адаптації системи управління самих підприємств.



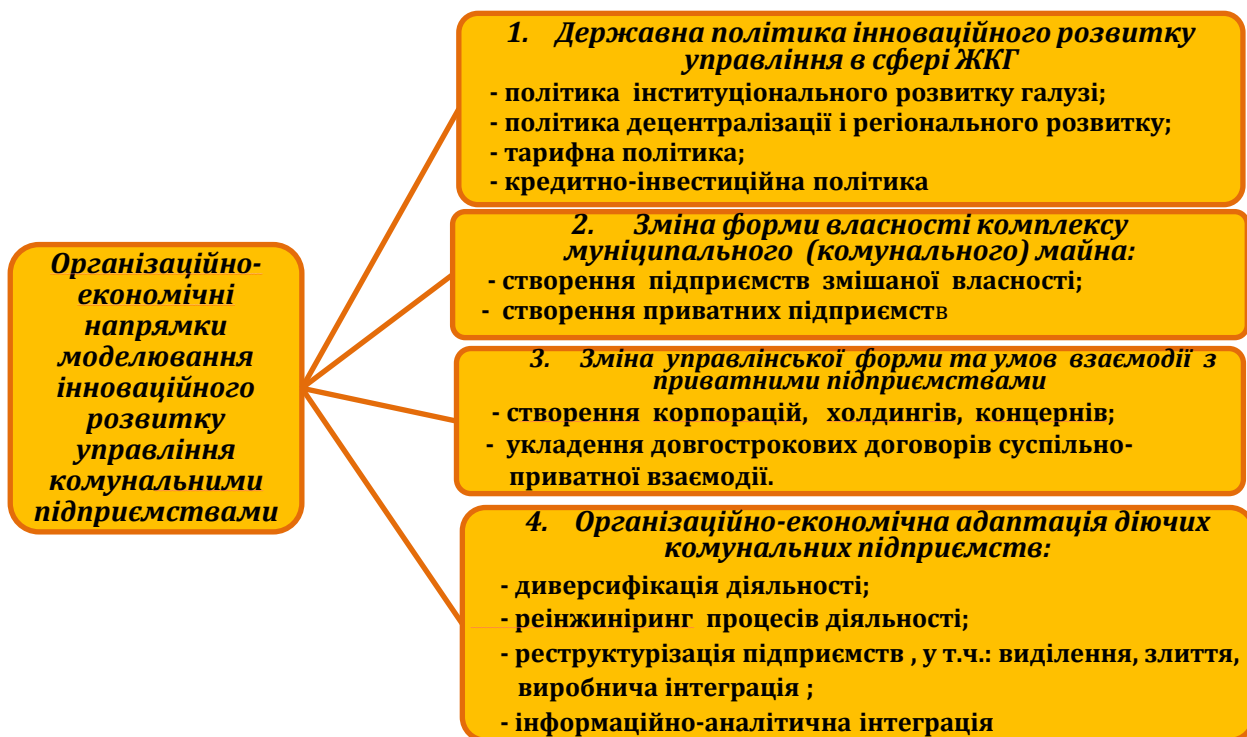
Малюнок 3.6. Складові інвестиційної привабливості комунальних підприємств

На малюнку 3.7. наведені напрямки формування організаційно-економічних моделей інноваційного розвитку управління комунальними підприємствами.

Моделювання в кожному з наведених напрямків потребує своїх особливих концептуальних рішень, детальних досліджень і розробок організаційних проектів з урахуванням всього комплексу місцевих факторів даної муніципальної або регіональної територіальної громади. Такими факторами є інженерно-технологічна побудова та виробничо-технологічні особливості підприємств, територіальне розміщення споруд, наприклад, віддаленість природних джерел водопостачання від мереж централізованого розподілу послуг, характер і структура споживчого ринку, економічна, культурна і ментальна складова споживчого сектору, платоспроможність абонентів, зацікавленість підприємств приватного сектору та бізнес середовища в створенні (реалізації) комерційних (інноваційних) проектів і інвестиційних програм в сфері комунальних послуг, у т.ч. за окремими договорами з власником майнового комплексу, а також через заходи підприємницької адаптації і реформування комунальних підприємств.

*Концептуальні пропозиції по організаційно-економічній адаптації комунальних підприємств являють собою початковий етап до формування стратегії суспільно - приватного партнерства.*





Малюнок 3.7. Напрямки формування організаційно-економічних моделей інноваційного розвитку управління підприємствами комунальних послуг

Слід відзначити, що моделювання може розвиватися шляхами по фазної зміни форм управління і власності - відстроченої або невідкладеної приватизації (малюнок 3.8.). Кожен з етапів потребує відповідних досліджень, але перша фаза організаційно - економічній адаптації комунальних підприємств залишається невід'ємною частиною організаційно-економічного забезпечення процесу організаційно-управлінського моделювання та організаційного проектування.



Малюнок 3.8. Альтернативні шляхи організаційно-економічного моделювання інноваційного розвитку управління ПЖМ

Складовими елементами підприємницького аспекту управління ПЖМ, які являються базою оновленої системи управління є: організаційно-економічні результати проведеної адаптації у вигляді пропозицій з удосконалення організації управління; концепції інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення; організаційно-управлінські моделі, кореспондовані до різних за типами суспільно-приватних відносин.

Концептуальна уява про склад елементів комплексу організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку управління комунальних підприємств дана на малюнку 3.8., де наведені блоки адаптаційного управління підприємства і муніципалітету з орієнтованим змістом організаційно-економічного забезпечення, вірогідних типів суспільно приватних партнерства, використання яких повинно забезпечити інвестиційну основу для модернізації виробництва.

### **3.4. Формування інтегрованої стратегії розвитку підприємств**

Проблема реформування і розвитку ПВКГ (ПЖМ) багатопланова, яка пов'язана з характером і темпами державного переустрою; галузевими перетвореннями; децентралізацією і перерозподілом повноважень місцевих і центральних органів влади; інституціональним розвитком і поширенням ринкових форм надання комунальних послуг; посиленням деструктивного впливу зовнішнього управління на гальмування розвитку муніципальних підприємств через корумповане лобі фінансово-кредитної і тарифно-інвестиційної політики; ринковою неадекватністю організаційно-економічного і управлінського стану самих комунальних підприємств.

До уваги подаємо деякі міркування на цю проблематику, дуже скорочено і з позицій управління ПВКГ, штучно поділяючи бачення проблеми на дві площини:

- уявлення про мету, характер, напрямки стратегій розвитку, структуру реформ і склад заходів з їх реалізації і інвестування;

- міркування про пріоритетність, ідеологічні компоненти і визначну роль стратегії реформи управління.

На практиці пошук шляхів та можливостей розвитку реалізується сьогодні підприємствами ВКГ за різними схемами у різний спосіб.

Так, не дивлячись на весь комплекс факторів, що роблять комунальні підприємства інвестиційно-непривабливими, підприємства (їхній власник – місцеві громади) звертаються до наступних джерел фінансування (інвестування) проектів свого розвитку:

1. Державне фінансування конкурсних проектів за рішенням Міністерства регіонального розвитку;
2. Місцеве (регіональне) фінансування власником підприємства окремих заходів з відновлення виробничої інфраструктури;
3. Фінансування за програмами всесвітнього і європейського банків розвитку;
4. Комбінована схема фінансування проектів розвитку (джерела 1,2,3);
5. Приватне інвестування за договорами оренди, концесії та ін.;
6. Інвестування акціонерами або засновниками при зміні форми власності.

Але, слід зауважити, що, на сьогодні, переважно всі інноваційні проекти (фінансовані з названих джерел), спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, вони сфокусовані на частині споруд чи мереж і мають за мету не реформування підприємства, для досягнення його фінансово-економічної сталості, а використовуються, як заходи відновлюючи стан окремої ділянки виробництва. Тобто результатом таких проектів є локальне відновлення виробниче господарській надійності.

*Реалізація таких окремих проектів не ув'язаних в комплекс з питаннями реформування управління, розбудови підприємництва і інноваційного розвитку всього виробництва не може розглядатися як цілісна перспективна, довгострокова стратегія розвитку*

Очевидно, що для виходу галузевих підприємств з кризового стану потрібні: заходи суттєвого організаційно управлінського і економічного удосконалення; підприємницька адаптація самого галузевого підприємства; формування умов його адекватної реінтеграції в ринкове середовище; перетворення впливу сталого зовнішнього управління; виробнича модернізація. У зв'язку з цим виникає низка питань:

- Якою повинна бути стратегія розвитку підприємства ВКГ?
- Яка її мета?
- Які напрями чи питання необхідно охопити стратегією, щоб досягти поставленої мети?
- Яким повинен бути склад заходів із вирішення питань за напрямками стратегічного розвитку?
- Які джерела інвестицій можуть реально забезпечити масштабні проєкти реформування?

Що стосується мети, то вона на поверхні, це «Повернення фінансово-економічній сталості і виробниче-господарській надійності підприємствам ВКГ». Спроба визначитись з відповідями на подальші поставлені питання повертає роздуми до головних невирішених проблем, серед яких, наступні:

- виконати, нарешті, реформу підприємств галузі в сфері управління, анонсовану ще в загальнодержавній програмі реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки і наступних програмах реформування галузі;
- досягти інвестиційної привабливості підприємств за умов підприємницької орієнтації управління, розвитку довгострокових форм суспільно приватної взаємодії з бізнес середовищем, у т.ч. свого регіону;
- провести модернізацію виробничих потужностей і інфраструктури;
- забезпечити інноваційний розвиток власних інтелектуальних і творчих ресурсів і резервів;
- захистити новації в управлінні, виробництві і комерційної діяльності від корупції, дезорганізації, халатності, невиправданих втрат ресурсів.

Наведений перелік невирішених проблем, враховуючи їх актуальність, масштаби потрібних розробок і перетворень, різновид і обсяги потрібних ресурсів, а також їх відокремлену націленість, являється, водночас, переліком напрямків необхідного розвитку підприємств, кожен з яких потребує спеціальної, відповідної стратегії реалізації. До того ж, можна побачити, (і це показує практика), що вирішення жодної проблеми з переліку або розробка відповідної окремої стратегії не забезпечує досягнення поставленої мети. Тільки розгортання стратегій разом, як елементів поєднаної стратегії дає можливість їх реалізації і подолання всіх названих проблем (малюнок 3.9.)



Малюнок 3.9. Поєднання стратегій інноваційного розвитку

Логіка поєднання стратегій наступна: реформування управління і реструктуризація підприємства веде до створення інвестиційної привабливості і розбудови суспільно приватного партнерства, яке надає ресурси до модернізації виробництва. Реформоване управління підвищує ефективність ринкової діяльності, поновлює і розвиває інтелектуальний і творчий ресурс персоналу, реалізує нові інформаційно-аналітичні можливості.

Щодо стратегії економічної безпеки, то вона призвана методами регулярного контролю, моніторингу виробничого, фінансово-економічного і комерційного стану, засобами інформаційної аналітики, оперативними заходами, забезпечувати зв'язок і захист всіх стратегій, впродовж їх реалізації, від факторів деструктивного зовнішнього впливу, явищ дезорганізації,

відхилень від поставлених задач з досягнення мети поєднаної стратегії інноваційного розвитку.

Розкриття змісту складових поєднаної стратегії потребує пояснити, яке змістове навантаження надається стратегії суспільно приватного партнерства. Оригінальний вираз терміну англійською «*Public private partnership*» за перекладом означає – суспільно-приватне партнерство, а за змістом - державно-приватне партнерство. Що стосується використання цього словосполучення у відношенні до характеристики форм господарювання в Україні, то тут слід відзначити наступне. Із плином часу та розвитком кризового стану підприємств житлово-комунальній галузі, після прийняття, доробки і переробки законів про оренду і концесію місцеві громади отримали право на утворення нових управлінських форм підприємств які знаходяться у суспільній власності громад, але без зміни власності.

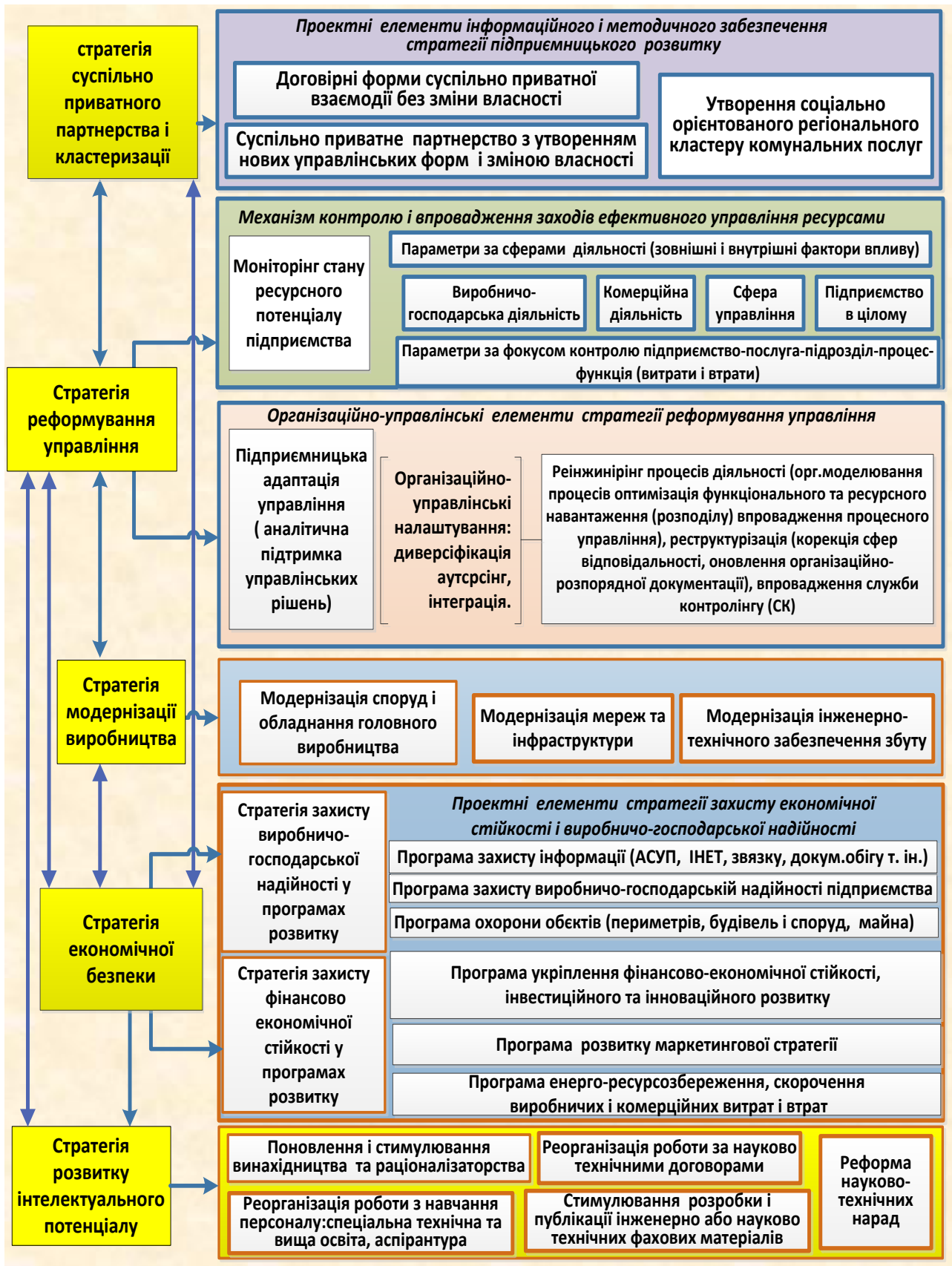
*Отже утворення нових управлінських форм взаємодії підприємств ВКГ з приватними підприємствами і використанням прогресивних договірних форм\* може без сумніву називатись суспільно - приватним партнерством.*

Зміст, який надається стратегії суспільно - приватного партнерства у складі поєднання, це підґрунття реалізації інших поєднаних стратегій, перетворення їх концепцій і теоретизованих напрацювань в русло практичного впровадження заходів інноваційного розвитку підприємств (КПВКГ).

На малюнку 3.10. надано структурну схему зв'язків стратегій. Наведені блоки окремих стратегій (компонентів поєднаної стратегії розвитку) мають змістовні зв'язки між собою, а кожна окрема стратегія зв'язана із стратегією реформування управління. Зміст кожної стратегії розкрито у відповідних блоках, які дають уявлення про базову структуру заходів, що забезпечують її реалізацію.

*Примітка* \*деякі договірні форми суспільно-приватного партнерства:

- передача в довгострокову оренду; будівництво - експлуатація – передача; будівництво - передача – експлуатація; передача муніципальної власності, приватному підприємству ROT (Rehabilitate, Own, Transfer); укладання контрактів на управління або контрактів на послуги; зворотний лізинг; передача об'єкта у володіння з обов'язком надання послуг; спільні підприємства.



Малюнок 3.10. Схема структури і зв'язків стратегій, утворюючих поєднану стратегію інноваційного розвитку ПВКГ

В таблиці 3.1. наведено розгорнутий укрупнений, але, дещо, більш детальний зміст заходів по кожній із окремих стратегій поєднаних в глобальну стратегію інноваційного розвитку, Особо виділені складові заходів (методів), які необхідні для реформування системи управління підприємства.

У склад заходів входять: заходи з організаційного моделювання процесів, реінжинірингу і впровадження процесного управління на найбільш витратних і проблемних, організації контролю, процесів діяльності; розбудови управлінського обліку (у т.ч. процесної собівартості); контролінгу; адаптації методів фінансового, виробниче-господарського, ситуаційного, функціонально-вартісного, маркетингового аналізів перетворених на регулярний моніторинг відповідних індикативних показників, оригінальні методи контролю стану основних фондів, втрат товарної води і тарифних стоків, комерційних втрат, тощо. Зміст заходів. по кожній з стратегій дає уявлення про агрегативність поєднаної стратегії інноваційного розвитку. Це виявляється в поєднанні різних за характером галузей знань, досвіду, ідеологій, методів їх забезпечення, які відносяться і до точних математичних і гуманітарних. Так, наприклад:

- стратегія інтелектуального і інноваційного розвитку спирається на досвід соціальної психології, теорії управління кадрами, організації управління і творчого розвитку персоналу;
- стратегія модернізації виробництва ґрунтується на організаційно-економічних методах планування, обліку і контролю за інвестиційними коштами та глибоким розумінням інженерно-технічних і технологічних пріоритетів в соціально-економічному обґрунтуванні програм переозброєння виробництва;
- стратегія реформування управління, розбудови суспільно-приватного партнерства, можливо, доцільної кластеризації, економічної безпеки є продуктом організаційно економічних і організаційно управлінських проектів які спираються на світовий і вітчизняний досвід та на адаптовані до специфіки галузевих підприємств методики організації ефективного управління .



Таблиця 3.1.

Зміст заходів стратегій поєднаних в стратегію розвитку ПВКГ

<p align="center"><b>Стратегія реформи системи управління і підприємницька орієнтація підприємства</b></p> <p><b>1.Заходи реформи системи управління РБП+(РУО+ФВА)+(ЛПУ+ГУ)+ІМРП+ІАСУР+АФУ+ВК</b></p> <p>РБП- реінжиніринг бізнес процесів  РУО+ФВА- розвиток управлінського обліку і функціонально - вартісний аналіз витрат  ЛПУ+ГУ- локальне процесне і гібридне управління</p> <p><b>Управління ресурсним потенціалом підприємства</b>  <b>Моніторинг фінансово-економічної сталості (ФЕС)</b>  - адаптований фінансовий аналіз;  - адаптований виробниче господарський аналіз;  - аналіз по місцях виникнення витрат;  - формування панелі управління (ФЕС)  <b>Моніторинг стану ресурсного потенціалу:</b>  - контроль і моделювання елементів прибутковості сукупних активів;  - контроль стану основних фондів впродовж їх життєвого циклу;  - контроль понаднормативних втрат товарної води і тарифних стоків;  - контроль комерційних втрат і порушення сталості підприємства;</p> <p>ІМРП- інтегрований моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства (формування дошки управління ресурсним потенціалом);  ІАСУР- інформаційно-аналітична система управління ресурсами підприємства;  АФУ- організаційно-економічне виділення аналітичної функції управління;  ВК - впровадження контролінгу;</p> <p><b>2.Заходи підприємницької орієнтації підприємства</b>  - Організаційне моделювання реструктуризації ;  - Утворення муніципальної інтегрованої МІАСУ;  - Організаційне моделювання форм суспільно-приватного партнерства.</p>	<p align="center"><b>Стратегія модернізації і інноваційного розвитку виробництва</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Модернізація енергомісткого обладнання;</li> <li>2.Модернізація споруд головного виробництва;</li> <li>3.Модернізація інженерно-технічного забезпечення збуту,у т.ч.:  - оновлення технічного парку приборів обліку;  - впровадження інформаційної системи он-лайн управління реалізацією послуг (фізичне блокування послуг та оперативне управління споживанням);</li> <li>4.Впровадження комплексів локальних споруд з доочищення питної води в багато квартирних будинках і пунктах оптової реалізації;</li> <li>5.Впровадження прогресивних споруд, обладнання водопостачання в проектах «смарт місто»</li> </ol>
<p align="center"><b>Стратегія економічної безпеки підприємства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Розробка проекту з інжинірингу організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства:  - Цілеспрямованість, напрямки роботи, склад завдань;  - Моделювання завдань методом Work Flow;  - Моделювання виконавців; закріплення моделей в організаційно – розпорядній документації (функціонал, структура, штат);  - Методичне забезпечення (керівні матеріали з виконання головних функцій, інструкції з планування і оперативного контролю; визначення взаємодії, характеру документального супроводу діяльності)  - Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності;  - Характер інтегрованості завдань ЕБП в АСУП.</li> </ol>	<p align="center"><b>Стратегія інтелектуального і інноваційного розвитку</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Відновлення практики науково-технічних нарад на підприємствах;</li> <li>2.Створення спілок раціоналізаторів та винахідників;</li> <li>3. Відновлення функцій пошуку аналогів і оформлення патентних заявок у відділах науково - технічної інформації;</li> <li>4.Розробка та впровадження положень про стимулювання творчої ініціативи кадрів.</li> </ol> <p align="center"><b>Стратегія розвитку суспільно приватного партнерства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Створення умов розвитку комерційної привабливості комунальних підприємств;</li> <li>2.Соціально-економічне обґрунтування і визначення прийнятності альтернативних форм суспільно-приватних відносин для утворення стійких організаційних і комерційних зв'язків між комунальними підприємствами, муніципалітетом і підприємствами бізнес середовища;</li> <li>3. Реформування комунальних підприємств і створення багато цільових суспільно – приватних кластерів</li> </ol>

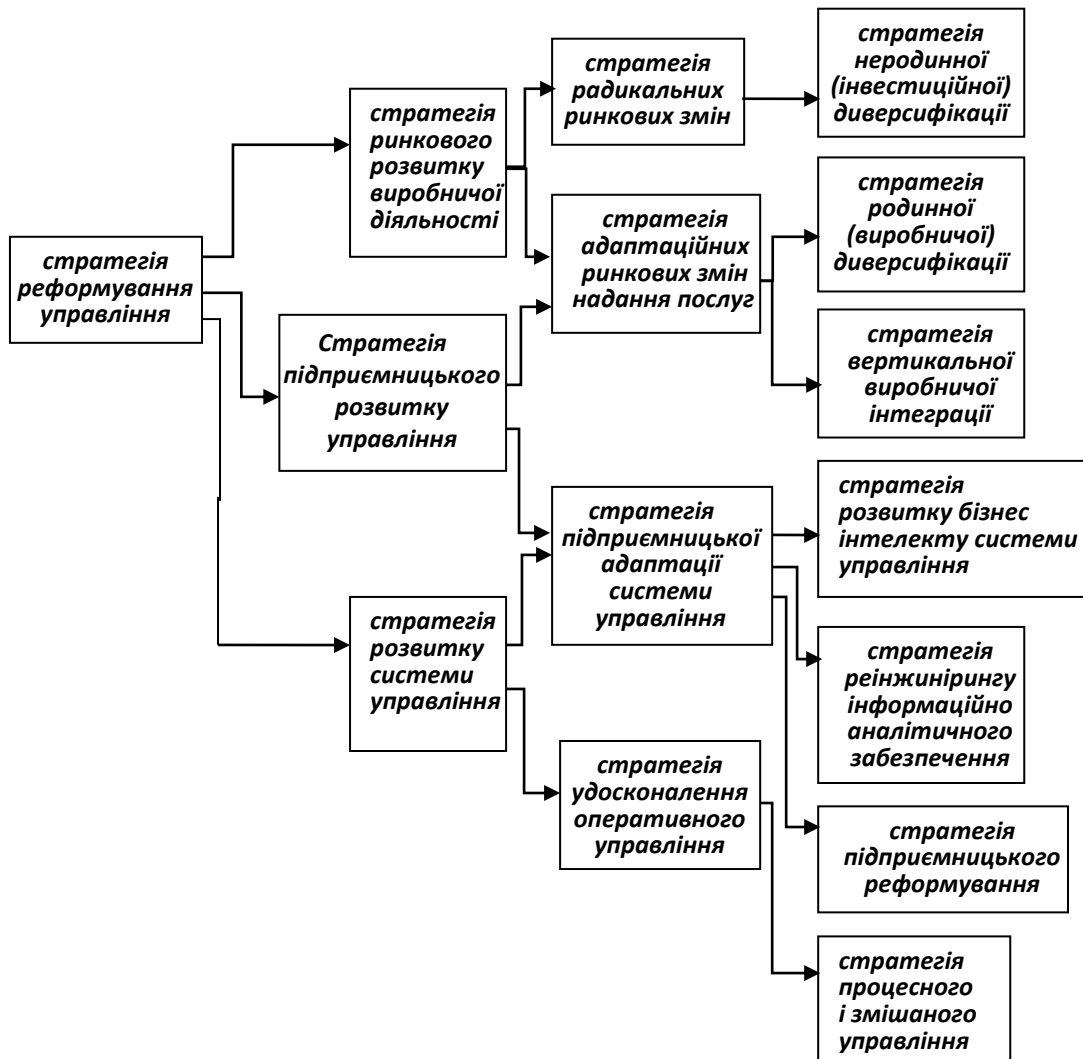
Реформування організаційних аспектів управління і економіки підприємства, створює нову платформу для впровадження сучасних методів інформаційного забезпечення, і прискорює проведення реінжинірингу морально і фізично застарілої «системи» інформатизації, яка на сьогодні скомпонована з лоскутних рішень чий вік, в окремих ПВКГ досягає 40 років. Атавістичні рішення з інформатизації ПВКГ по сю пору не вирішують задач інформаційно-аналітичного забезпечення управління і на мають інформаційної інтеграції підприємства і муніципалітету (як власника майнового комплексу)

*Отже у підсумку: Проблеми стримування деградації виробництва і виводу КПВКГ із довгострокової кризи, без достатніх коштів на утримання активів, з виснаженими потужностями, значними кредиторськими заборгованостями, в обставинах обмеженої платоспроможності абонентів, тобто в умовах повної інвестиційної непривабливості, не вирішуються тільки модернізацією підприємств, хоча й це залишається, поки що, недосяжною мрією. Очевидно потрібна стратегія, комплексна, поєднана, яка б охоплювала розвитком всі сфери діяльності, була б органічна і посиљна до впровадження підприємству. Стратегія, що спирається на місцеві можливості бізнес осередку, тобто, стратегія – підприємницька, відкрита. Стратегія теоретично обґрунтована і методично розбудована, спрямована на реальний переустрій підприємств, з розумінням того, що, чим і як потрібно удосконалити або перебудувати. Таку стратегію було б слушно назвати – Інтегрована стратегія інноваційного розвитку (ICIP), ядром стратегії повинні бути ресурси самого підприємства і заходи (ресурси) які привносяться стратегією розвитку у складі інноваційних програм.*

Пріоритетною в розробці інтегрованої стратегії інноваційного розвитку являється її ідеологічна компонента – стратегія реформування управління.

Формуючи склад стратегії реформування управління ПВКГ, акцентуємо увагу на декількох висновках, які зроблено на основі викладеного вище, дослідженні умов реального стану підприємств та пошуку шляхів і напрямків розбудови їх розвитку. Серед них виділимо наступні:

1. Стратегія реформування управління, як компонента поширення ІСІР, повинна бути теж синтетичною, містити окремі концепції стратегічного розвитку за принциповими напрямками, гарантуючими гармонізацію умов виробництва, економіки, комерції і соціальних вимог; які в поєднанні навколо неї утворюють комплексну стратегію. Її склад наведено на малюнку 3.11.



Малюнок 3.11. Структурна схема компонентів комплексу стратегій реформування системи управління ПВКГ

1. Пріоритетною складовою синтетичної стратегії реформування системи управління, і важливою її частиною є стратегія підприємницького розвитку перспективних форм суспільно-приватного партнерства;

2. Стратегія підприємницького розвитку управління складається зі стратегії адаптаційних ринкових змін надання послуг і стратегії підприємницької адаптації системи управління (центральні гілки), кожна з яких має свою структуру компонентів;

3. Стратегія ринкового розвитку виробничої діяльності та стратегія розвитку системи управління (верхня і нижня гілки схеми) перев'язані зі стратегією підприємницького розвитку через адаптаційні ринкові зміни послуг і через адаптацію системи управління, які, в свою чергу, мають детальний розвиток на нижньому рівні стратегічного розвитку (можливі заходи з адаптації управління наведені в табл.4.1.).

Альтернативні стратегії, характеристика яких представлена вище, не є вичерпним переліком стратегій управління розвитком підприємства. У практиці сучасного менеджменту використовуються і інші стратегії, але вони або неадекватні особливостям виробництва і збуту підприємств ВКГ (наприклад, стратегії функціональні, диференціація), або носять локальний характер (наприклад, фокусування). Можливі напрями розвитку рекомендованих стратегій адаптаційних і радикальних змін для різних можливих сфер бізнесу, що складають гіпотетичний бізнес-портфель ПВКГ, було наведено на малюнку 3.2.

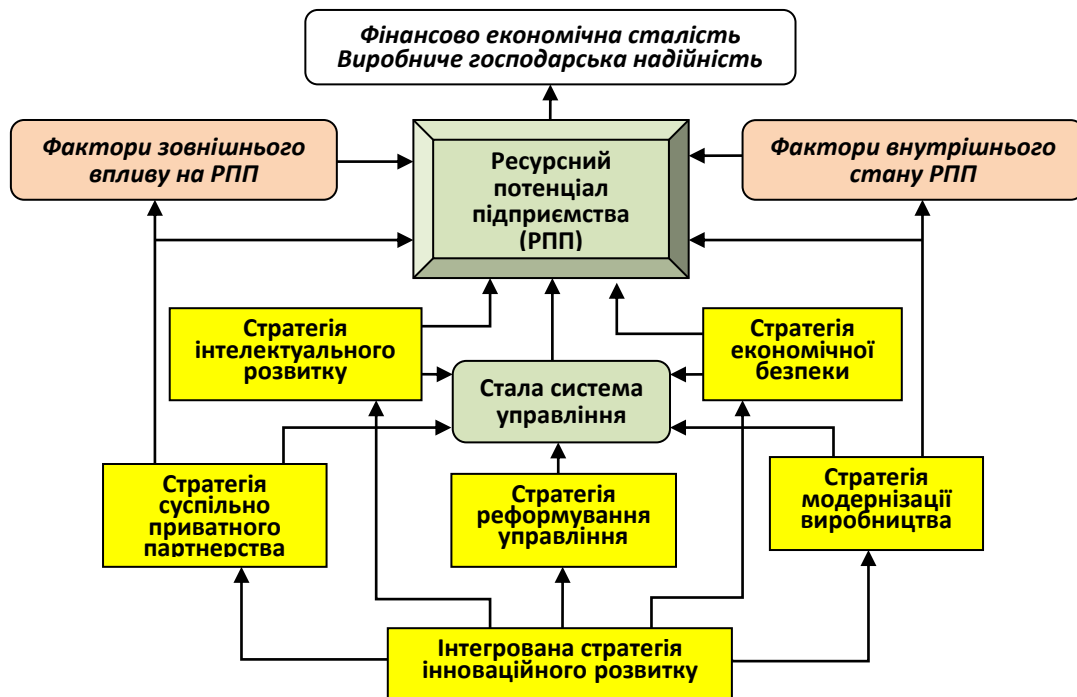
Безумовно, що характер стратегій радикальних і адаптаційних змін визначається виходячи з широкого кола місцевих умов і можливостей і може бути значно іншим. Деяка проектна творчість (як додаток до табл. 3.1) можлива і при розробці заходів складових підприємницької адаптації управління і удосконалення оперативного управління. Але шлях до набуття інвестиційної привабливості, розбудови суспільно-приватних форм взаємодії, більш щільного освоєння існуючого і розвитку можливих ринків і послуг, модернізацію

виробництва і інноваційний розвиток пролягає через розробку і впровадження нової культури управління.

### **3.5. Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств**

Націлена дія поєднаної стратегії інноваційного розвитку спрямована, в кінцевому розрахунку, на укріплення ресурсного потенціалу підприємства (РПП). Гуманітарна і виробнича компоненти РПП використовуються всіма сферами діяльності підприємства (у т. ч.: виробничою, інженерно-технічною, управлінською, фінансовою, комерційною), вони, власно, і дозволяють підприємству реалізувати своє призначення. Кожна категорія ресурсного потенціалу являє сукупність елементів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, організаційно-економічних, кадрових). Елементи ресурсів мають свій життєвий цикл і схильні до процесів старіння, фізичного і морального зносу, що з часом призводить до втрати здібності підприємства підтримувати параметри своєї кондиції, це природно, і ця втрата нормальної якості ресурсів компенсується або ліквідується в результаті проведення ремонтів і модернізації матеріальних категорій РПП, або реформування його інтелектуальних-гуманітарних категорій. Але зміна стану ресурсного потенціалу підприємства знаходиться в залежності не тільки від процесів старіння і втрати якості і не тільки від обраних шляхів відновлення ресурсів. Ресурсний потенціал підприємства безперервно знаходиться під дією факторів зовнішнього впливу (загального характеру), які долають і порушують можливості РПП підприємства опиратися їх негативному втручанню. Обрана стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна водночас ослаблювати негативні фактори впливу, примушуючи їх до позитивних змін, і разом з цим, оказувати відновлення і розвиток кожного елемента РПП, підсилюючи їх якості спротиву деструктивним явищам. Взаємодія РПП, факторів впливу і стратегії розвитку веде до досягнення фінансово-економічної сталості і виробничого господарської надійності підприємства, схема цієї взаємодії наведена на малюнку 3.12. Кожна окрема стратегія зі складу поєднаної стратегії

інноваційного розвитку це окремий комплекс заходів, зв'язаних своїм алгоритмом який являє окрему управлінську технологію зі своїм управлінським і ресурсним блоками.



Малюнок 3.12. Схема стратегічного управління станом РПП

Механізм зміни незадовільного стану підприємства за рахунок впровадження кожної окремої стратегії зі складу ІСІР, виглядає наступним:

- кожна стратегія з числа поєднаних, через комплекс відповідних заходів оказує реформаторську дію на систему управління підприємства в часті необхідної координації умов і вимог управлінського блоку саме стратегії з загальними умовами процесів системи управління підприємства;
- кожна стратегія додає до складу РПП свій блок ресурсів, що також вимагає координації в обліково-розрахункових і управлінських алгоритмах;
- кожна стратегія підсилює потенціал спротиву РПП факторам зовнішнього і внутрішнього впливу, послаблюючи або блокуючи їх вплив.

*Отже вплив негативних зовнішніх факторів на РПП, з одного боку, та особливості життєвого циклу ресурсів, які природно проходять фази*

*морального і фізичного старіння і втрати притаманної їм якості, з другого боку, доводять до деградації або до зупинки розвитку підприємства, втраті фінансової сталості і виробниче господарській надійності. Тому впровадження стратегій - складових поєднаної стратегії розвитку підприємств може розглядатись, як єдиний можливий спосіб створити організаційний механізм здатний упереджувати появу або стримувати негативні тенденції у стані РПП, та забезпечувати розвиток ПВКГ.*

Пропонується дослідити кілька простих тез визначень і зв'язків ресурсного потенціалу підприємства; стратегії розвитку підприємства; факторів загального зовнішнього впливу; факторів впливу реального стану ресурсів, що входять до складу РПП та інших факторів штучного характеру:

Теза 1. Ресурсний потенціал являє собою комплекс ресурсів відмінних за типами (категоріями) у т. ч.: матеріальні; фінансові; організаційно – управлінські та економічні; інженерно-технічні/технологічні; інформаційні; кадрові;

Теза 2. Ресурсний потенціал підприємства (РПП) слугує інтелектуальною, фінансовою та матеріальною, основою для здійснення усіх видів його діяльності у т.ч.: виробниче-господарської, фінансової (фінансово-економічній), комерційної;

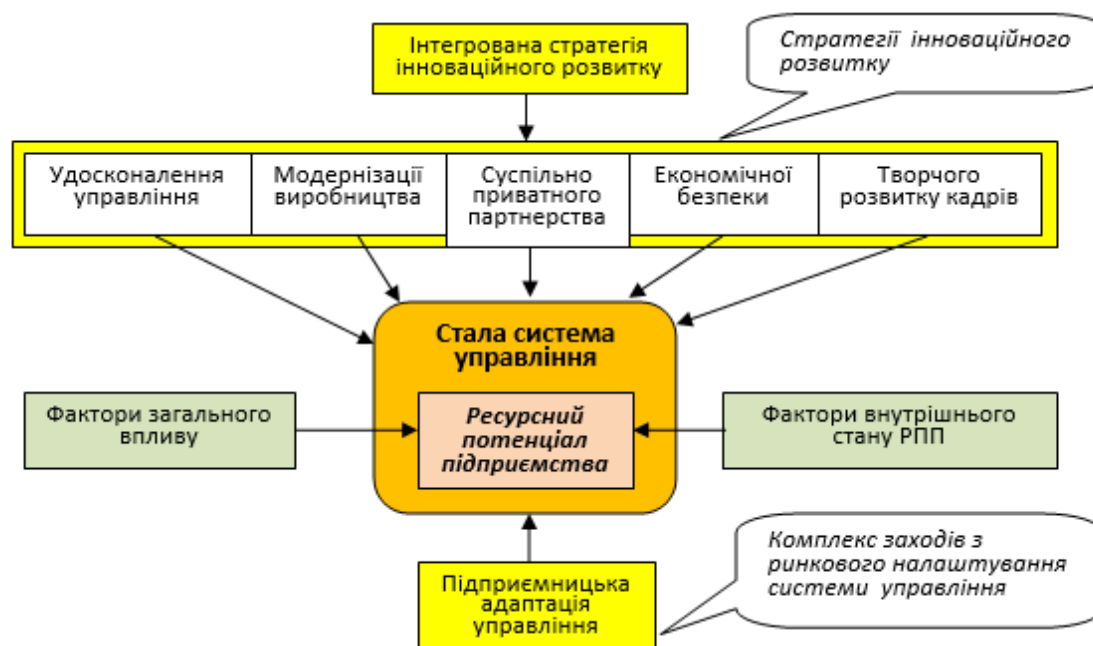
Теза 3. Характер РПП, яким володіє підприємство, визначає характер діяльності і навпаки, характер діяльності вимагає тих чи інших, але відповідних, за специфікою діяльності, ресурсів;

Теза 4. Загальний стан РПП можна представити за перебуванням його у наступних фазах: сталість, деградація, розвиток.

Природно, що від стану РПП і змін його кондиції залежить якість і ефективність кожного виду діяльності. Проблема утримання кондиції і розвитку РПП, скорочення негативної дії факторів впливу на стан ресурсів і їх захист в довгостроковому періоді є сенсом стратегій розвитку підприємства.

Отже РПП і стратегії розвитку підприємства мають прямий і зворотній зв'язок, який реалізується через координацію якості РПП і характеру заходів

обраних стратегій. Слід зауважити, що якість стану РПП знаходиться під впливом об'єктивних і штучних факторів і корегується заходами стратегій розвитку, і комплексом заходів підприємницької адаптації управління підприємства. На малюнку 3.13. наводиться схема взаємозалежності РПП, стратегій розвитку, комплексу заходів підприємницької адаптації, факторів впливу.



Малюнок 3.13. Схема взаємозалежності РПП, стратегій розвитку, комплексу заходів підприємницької адаптації, факторів впливу

Загальний стан РПП і його елементів динамічно мінливий. Головними факторами які визначають стан РПП, являються: фактори зовнішнього впливу і внутрішнього стану, які стримують, або не сприяють розвитку, а також прогресивні заходи поєднаних стратегій розвитку і підприємницької адаптації.

Фактори зовнішнього впливу - це в першу чергу організаційно-економічне і управлінське нормування, яке одночасно слугує формою зовнішнього управління підприємства. Відносно матеріальних ресурсів воно проявляється в нормах амортизації, обмеженнях щодо вибору, придбання і списання активів, правилах обліку і перенесенні витрат з утримання основних фондів на собівартість і т. ін.;



Фінансові ресурси підприємства знаходяться під впливом податків, обов'язкових платежів, фінансово-кредитної і тарифної політики, інвестиційного клімату і т. ін.;

Організаційно - управлінські/економічні ресурси знаходяться в залежності від інституціональних умов нормуючих діяльність, законів, законодавчих актів соціально-економічного, екологічного, санітарно - гігієнічного характеру у т.ч. форми власності, управлінські форми, умови взаємодії суспільного і приватного секторів економіки, нормами на обсяги і якість послуг, використання природних ресурсів і т. ін.;

Інтелектуальні ресурси у т.ч. інженерно - технічні (технологічні) теоретичні, проектні, консалтингові, кадрові, їх рівень, тобто якість, залежать від можливості відповідної оплати (це стосується витрат на їхні придбання, утримання, реалізації, відновлення).

Щодо потенціалу інтелектуальних ресурсів, то це, знов таки, питання інституціонального характеру або культури державного управління, яке значний час не опікувалось збереженням наукових і інженерних спадщин. Щодо рішень місцевого плану, то вони залежать від коштів підприємства і власника, які направляються на ці питання. Наведені фактори зовнішнього впливу на РПП, це перелік, навіть не всіх головних, а лише декілька їх прикладів.

Фактори внутрішнього впливу, в своїй основі, це параметри життєвого циклу матеріальних ресурсів основних фондів, їх моральний і фізичний знос, який ослаблює виробничий потенціал впливаючи на його продуктивність і здатність підтримувати нормативні технологічні показники без залучення додаткових експлуатаційних витрат.

З віком, добігаючи свого життєвого строку виробничі потужності, стають все більш енергомісткими і більш витратними в їх ремонті, який перетворюється на перманентний, а подальша їх експлуатація являє собою суму додаткових, не виправданих витрат, і додаткових, значних за обсягами витрат всього різновиду ресурсів.

До факторів внутрішнього впливу на стан РПП слід віднести, також, неефективну організацію оперативного управління, неякісне виконання виробничих завдань, халатність, нецільове використання ресурсів, порушення норм, правил, корпоративної культури, або відсутності регламентів, формалізованих алгоритмів, рекомендацій, інструкцій, що призводить до втрати ресурсів і прискорює погіршення стану РПП.

Зрозуміло, що ні впровадження заходів інтегрованої стратегії розвитку ні проведена підприємницька адаптація не позбавлять повністю підприємство від дії наведених факторів впливу, але вони значно послабляють або перетворюють їх вплив якщо система управління підприємства буде певним чином налаштована.

## 4. Ринкова адаптація систем управління ПЖМ

### 4.1. Напрями і заходи удосконалення систем управління ПЖМ

Спираючись на наведені фактори і з огляду на обставини, що склалися, слід визначити: будь які заходи спрямовані на доведення діючої системи управління підприємства ПЖМ до стану, коли налаштована, певним чином, вона набуває форм і якостей необхідних для ефективної роботи в умовах мінливого ринку та привертає увагу зацікавленого приватного інвестора, треба розцінювати, як управлінську адаптацію. Заходи з адаптації системи управління розрахованої на досягнення інвестиційної привабливості і залучення приватних інвестицій повинні мати підприємницьку орієнтацію.

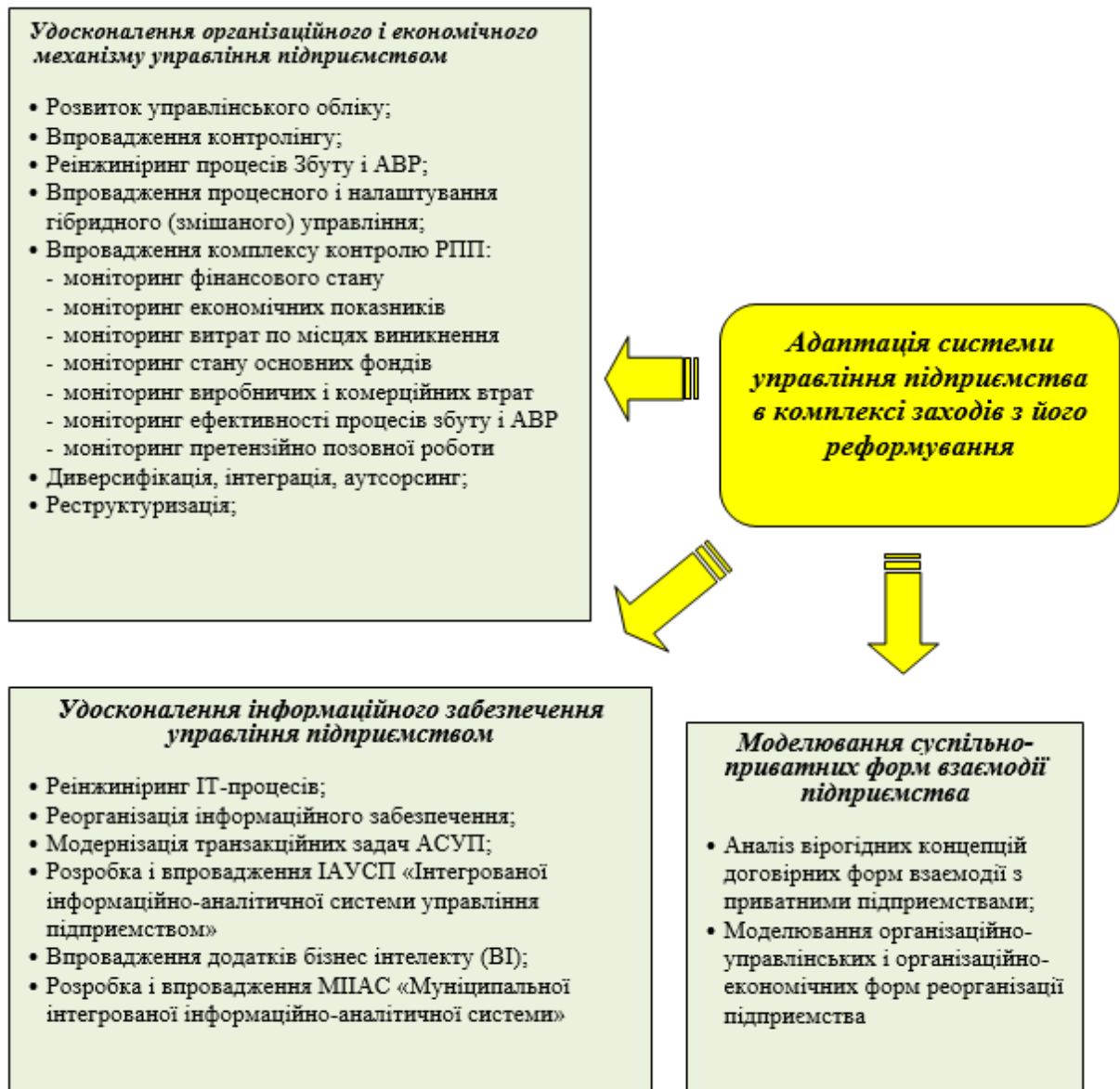
Це означає, що у своєму складі заходи управлінської адаптації, крім організаційно-економічних удосконалень і перетворень повинні містити моделі можливих форм суспільно-приватної взаємодії здатної привести к інвестуванню реформ і стратегічного розвитку.

Кінцевою метою такої підприємницької адаптації управління (ПАУ) є: удосконалення управлінського обліку; оновлення і організації функцій і процесів управління; впровадження інноваційних методів контролю; інтерпретованого оперативного інформаційно-аналітичного забезпечення; моделювання суспільно-приватних форм взаємодії, тобто досягнення умов інвестиційної привабливості за рахунок наявних ресурсів, розвитку і реалізації *залежних від підприємства можливостей*.

Комплекс заходів з адаптації управління ПВКГ по своєму змісту і спрямованості являється частиною або суттєвим компонентом програми реформування управління підприємства, яка в свою чергу є компонентом стратегії його розвитку. (Роль і місце ПАУ в стратегії розвитку підприємства визначається в подальшому матеріалі).

Проектування комплексу заходів з підприємницької адаптації пропонується здійснювати за наступними напрямками за рахунок наведеного складу заходів (малюнок 4.1.)

- Удосконалення організаційно - економічного механізму управління ПВКГ;
- Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління ПВКГ;
- Моделювання суспільно-приватних форм взаємодії ПВКГ з підприємствами приватного сектору економіки.

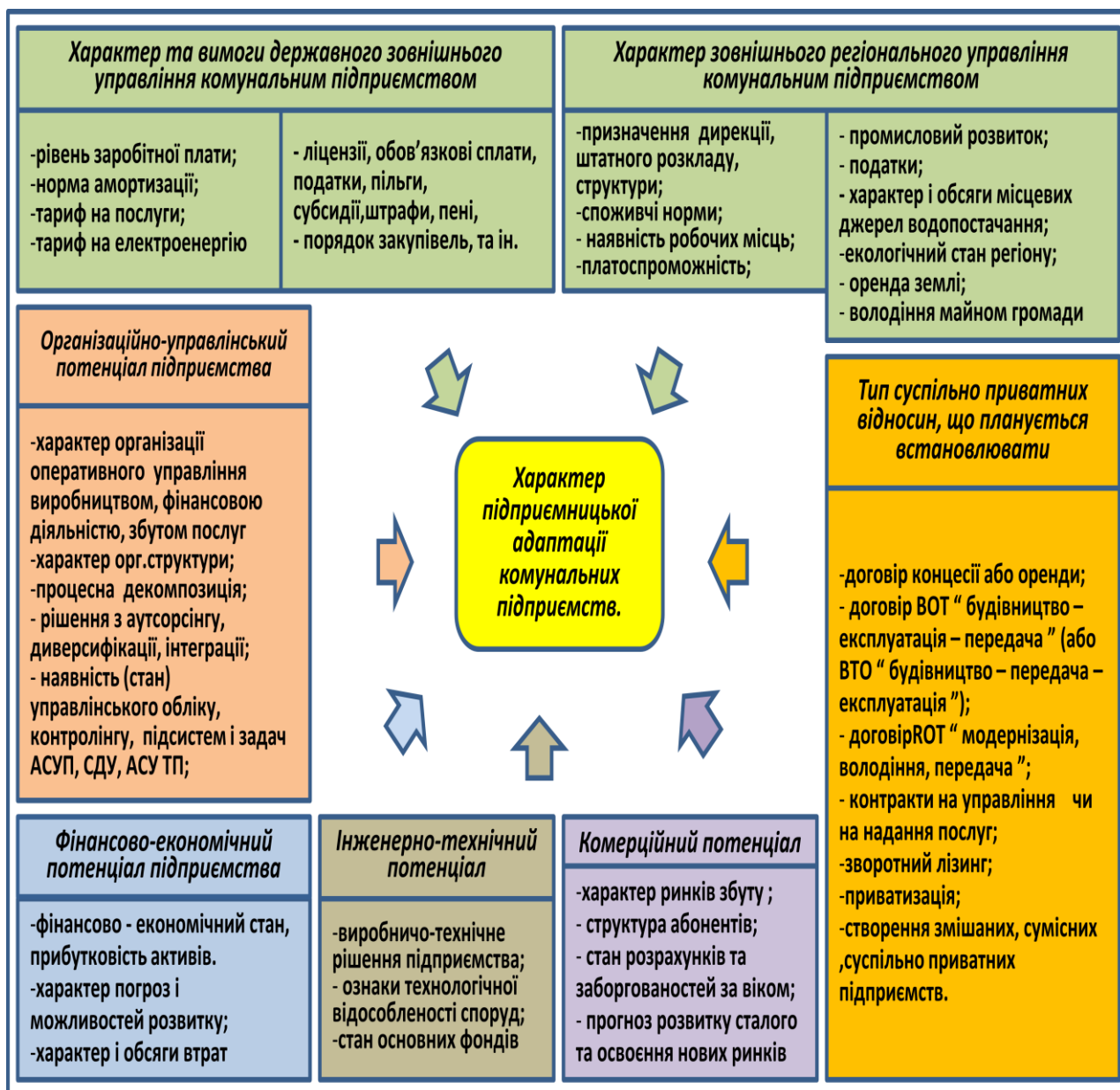


Малюнок 4.1. Напрямки заходів підприємницької адаптації ПВКГ

Стан виробничо-господарського потенціалу (за його сферами) розглядується як ступінь готовності підприємства до роботи в умовах яких вимагають фактори зовнішнього управління і до протистояння факторам

зовнішнього впливу. Тобто потенціал підприємства слід розцінювати як наявність або відсутність відповідних матеріальних і гуманітарних ресурсів для забезпечення сталої діяльності, що в свою чергу впливає на розробку заходів підприємницької адаптації (ПАУ).

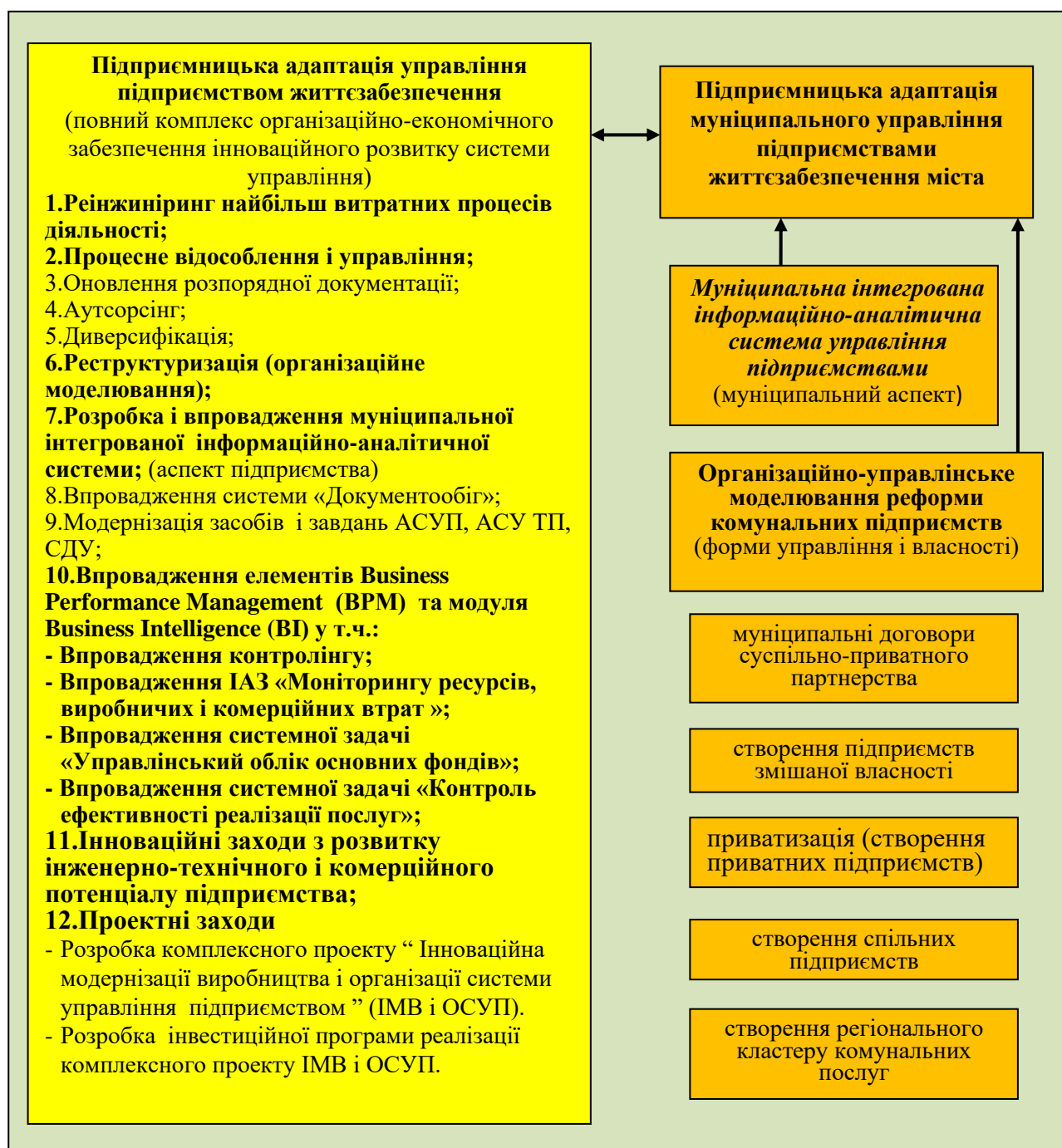
Склад факторів впливу на характер заходів підприємницької адаптації з огляду на потенціал підприємств наведено на малюнку 4.2.



Малюнок 4.2. Фактори впливу на характер обрання заходів ПАУ з огляду на стан потенціалу підприємства

Враховуючи, що системи управління ПЖМ і його муніципального управління, тобто власника відповідні за ефективне управління майновим

комплексом громади, то природно, що заходи підприємницької адаптації охоплюватимуть і систему управління підприємства і муніципальні органи керівництва комунальним майном підприємств. На малюнку 4.3. наведені заходи підприємницької адаптації ПЖМ і муніципалітету.



Малюнок 4.3. Комплекс інноваційних заходів підприємницької адаптації управління ПЖМ і органів керівництва муніципалітету

Зі змісту наведеного комплексу заходів видно напрямки методичних розробок які забезпечують сенс підприємницької адаптації управління ПЖМ і органів керівництва муніципалітету.

На додаток к дослідженням різновиду факторів впливу на сучасне управління комунальних підприємств, складу і характеру заходів підприємницької адаптації, необхідної для удосконалення сталої системи управління підприємством та подальшого моделювання суспільно-приватних відносин, *доцільно визначити відповідність між видами потенціалу підприємств, факторами впливу на його стан і пропозицією заходів по забезпеченню підприємницької адаптації, яка надана в таблиці 4.1.*

Всі наведені в таблиці заходи ПАУ націлені на вдосконалення управління відповідними сферами потенціалу, взагалі, виконують, різними засобами, але одну задачу – запобігання і захист ресурсного потенціалу підприємства від впливів негативного характеру і втрати здібностей спротиву до руйнівної дії чергових об'єктивних викликів, у т.ч.: економічного стану сучасного ринку; природного стану навколишньої середовища та суб'єктивних умов управлінської кризи. Ці заходи призвані до створення в системі управління підприємств комплексу організаційних, методичних, інформаційних умов для своєчасного виявлення і оцінювання загроз, аналізу і розробки реактивних пропозицій та їх трансляції керівництву для прийняття оперативних рішень з виробничого або комерційного маневру. Таким чином сенс ПАУ зводиться не тільки к вибору номенклатури відповідних заходів задля вдосконалення системи управління (хоча й це важливо), але й обумовлює їх налаштування в умовах конкретного підприємства. Тобто за впровадженням цих заходів стоїть необхідність їхнього розроблення у форматі комплексного організаційного проекту. Це в першу чергу стосується питань організаційного моделювання і реінжинірингу обраних для удосконалення процесів, заходів аутсорсінгу і диверсифікації, створення інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління, підсистеми моніторингу ресурсів, впровадження контролінгу, модернізації транзакційних підсистем, реструктуризації підприємства, і т. ін.

Таблиця 4.1

## Заходи з подолання негативних факторів впливу на потенціал підприємства

Потенціал підприємства	Фактори впливу на характер підприємницької адаптації	Перелік заходів підприємницької адаптації
Організаційно-управлінський потенціал (з урахуванням зовнішнього управління)	<p><i>Зовнішнє державне і регіональне управління:</i> норми амортизації, споживчі норми і тарифи на послуги, обов'язкові платежі, регулювання закупівель, оренда, комплекс майна лише у користуванні, структура, штатний розклад, заробітна плата, пільги і субсидії, і т. ін.</p> <p><i>Управління підприємства:</i> оперативне управління виробництвом, персоналом, документообіг, обліково-розрахункове та інформаційне забезпечення у т.ч. АСУП, СДУ, АСУТП, фінансова діяльність, збут послуг, претензійно позовна робота.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реінжиніринг найбільш витратних процесів діяльності;</li> <li>• Процесне відособлення і управління;</li> <li>• Оновлення розпорядної документації;</li> <li>• Аутсорсінг; диверсифікація;</li> <li>• Реструктуризація;</li> <li>• Впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи;</li> <li>• Впровадження елементів Business Performance Management (BPM) та модуля Business Intelligence (BI);</li> <li>• Реформування управління і власності.</li> </ul>
Фінансово-економічний потенціал	<p>Неадекватність тарифів на послуги і електроенергію;</p> <p>Перевищення витрат над доходами, відсутність зворотних коштів;</p> <p>Стійкий зріст дебіторській і кредиторській заборгованостей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розбудова управлінського обліку;</li> <li>• Впровадження контролінгу та системного моніторингу ресурсів, фінансово економічних та комерційних витрат;</li> <li>• Модернізація транзакційних завдань АСУ бухгалтерії, АСУ збуту послуг і претензійно позовної роботи</li> </ul>
Інженерно-технічний потенціал	<p>Знос основних фондів, аварійний стан очисних споруд, резервуарів, магістральних водогонів та мереж. Неоптимальні схеми використання джерел питної води і її розподілу в мережах водопостачання .</p> <p>Низька виробнича енергетична ефективність, використання енергоємного устаткування.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка комплексного проекту “Інноваційної модернізації виробництва і організації системи управління підприємством”</li> <li>Розробка інвестиційної програми реалізації комплексного проекту модернізації виробництва</li> </ul>
Комерційний потенціал	<p>Нестача приборів обліку, некоординований облік фізичних обсягів води і витоків.</p> <p>Значні фізичні і комерційні втрати питної води та тарифних витоків.</p> <p>Низька платіжна дисципліна, значні обсяги не розрахунків і несанкціонованих підключень до розподільчих мереж.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження суцільного обліку фізичних обсягів питної води і витоків на всіх вузлах технологічних циклів водопостачання і водовідведення.</li> <li>• Впровадження жорсткого контролю реалізації і сплати послуг службою безпеки підприємства.</li> <li>• Розбудова перспективних джерел водопостачання і кондиціонування води</li> </ul>



Наведемо характеристику ключових заходів підприємницької адаптації:

### ***Реінжиніринг найбільш витратних процесів діяльності***

Критичними з позицій визначних невикористаних витрат і втрат які спровоковані негативним впливом людського фактору являються процеси аварійно-відновлювальних робіт, збуту послуг (включно з претензійно-позовною роботою). Організаційне моделювання і реінжиніринг цих процесів дає перелік їх функцій, підрозділів – виконавців, номенклатуру і кількість витрачених ресурсів через що можливо розрахувати вартість виконання окремих функцій їх калькуляцію і собівартість самого процесу. Впровадження методики (або алгоритму) визначення реальної вартості виконання функцій або собівартості процесу дає змогу їх нормування, встановлення аргументованого контролю витрат і втрат, веде до зменшення впливу людського фактору.

### ***Процесне відособлення і управління***

З ціллю удосконалення організації робіт, підвищення ефективності витрат ресурсів і управління собівартістю окремих технологічно і організаційно відособлених процесів, на підприємстві на ряді зі структурним управлінням підрозділами, може бути доцільним впровадження процесного управління. Відповідальність за організацію робіт з реалізації процесу і відхилення собівартості процесу від середньо встановленої норми полягає на введеної посаді Управляючого процесом. Вирішення питань з приватизацією або встановленні якоїсь з форм приватного партнерства стримується через наявність неконтрольованої собівартості критичного процесу, що призводить до значних втрат, і неприйнятно до ринкових умов.

### ***Оновлення розпорядної документації***

Розпорядна документація, у т.ч.: Положення про служби і посадові інструкції комунальних підприємств відзначаються значним формалізмом і архаїчністю. Проведені за останні 30 років заходи з реструктуризації - злиття, виділення, приєднання, зміни структурі штабних служб управління, базувались лише на адміністративних рішеннях, без організаційного моделювання,

дослідження і прописування функцій у т.ч. взаємодій, персоніфікації і розподілу відповідальності при виконанні однотипних завдань, і т. ін. Не кажучи вже про повноту охоплення працівника функціональним навантаженням у відповідності з його кваліфікацією.

### ***Аутсорсинг***

На стадії підприємницької адаптації доцільно розглянути вирішення питань з можливої передачі витратних допоміжних процесів або технологічно (організаційно) відокремлених процесів стороннім приватним підприємствам на договірних засадах, наприклад окремих видів спеціального забезпечення головного виробництва; перевірку приладів обліку; надання та супровід інформаційних послуг задач АСУП, у т.ч.: транзакційних завдань АСУ «Бухгалтерський облік», АСУ «Збут послуг», і т. ін.

### ***Диверсифікація***

Розвиток спектру послуг які надає (може надавати) підприємство використовуючи свій виробничий або ринковий потенціал є одним з дієвих шляхів ринкової чи підприємницької адаптації. Розробка і впровадження проекту нової(их) послуги(уг) може відбуватись силами і за рахунок, як самих підприємств, так і з залученням підприємств приватного сектору. Прикладами диверсифікації являються: обслуговування внутрішньо будинкових систем водопостачання та водовідведення; встановлення і експлуатація систем підвищеної очистки води на вводах багатоквартирних будинків, або станцій доочистки для декількох будинків (нової забудови); облаштування і реалізація води підвищеної якості з пунктів розливу, і т. ін. (див.п.3.2.)

### ***Впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи.***

Проблема ефективного використання майнового комплексу територіальних громад – муніципалітету не може бути вирішена без впровадження муніципальній інтегрованої інформаційного системи забезпечення (МІСУ) управління, яка б зв'язувала центральний контрольний пункт системи встановлений відповідному органу муніципалітету з підсистемами

інформаційно-аналітичного забезпечення управління (ІАСУ) встановленими на кожному з комунальних підприємств.

Необхідність впровадження таких інформаційних систем очевидна в умовах використання комунальними підприємствами суспільного майнового комплексу, який до речі, використовується не ефективно і актуальний стан «його» основних фондів і активів взагалі, доведено до критичного рівня. Але в умовах розбудови проектів суспільно-приватного партнерства необхідність МІСУ тільки зростає, разом з ростом відповідальності (в умовах децентралізації влади) муніципалітету за реформи в сфері комунальних послуг і стану життєзабезпечення міста (регіону).

***Впровадження елементів Business Performance Management (BPM) та модуля Business Intelligence (BI).***

Впровадження елементів Business Performance Management в існуючий механізм управління підприємства призначено для формування нової системно підтриманої ідеології управління. Умовами реорганізації сталої системи управління і досягнення відповідної до BPM її якості, являється впровадження або модернізація ключових управлінських задач, у т.ч.:

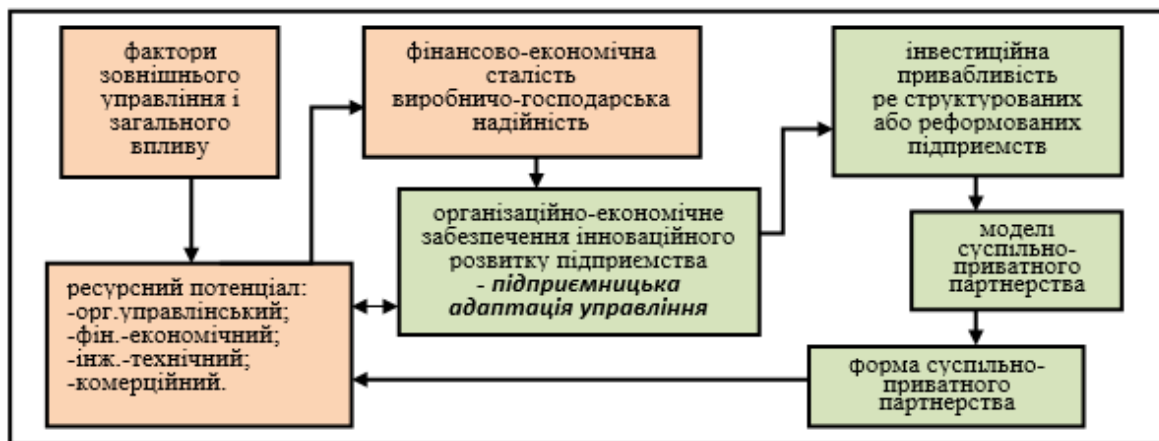
- Розбудова управлінського обліку;
- Впровадження контролінгу та інформаційно-аналітичних задач у т.ч.: моніторингу ресурсів, фінансово- економічних та комерційних втрат;
- Модернізація транзакційних завдань АСУ бухгалтерії, АСУ збуту послуг і претензійно позовної роботи.

***Питання розробки організаційного проекту «Реформа підприємства» ( у складі комплексного інноваційного проекту «Модернізація виробництва і реформування системи управління підприємства»).***

Ефективність майбутньої управлінської і економічної відповідності ПЖМ потребує певних перетворень організаційного і інтелектуального їх складу, які і становлять зміст підприємницької (бізнес) адаптації. Ще раз відзначимо, що стан виробничо-технічного і інтелектуального потенціалу підприємства

формується з орієнтацією на пристосування (протистояння) до зміни зовнішніх факторів. Тобто, утворюється логіко-структурний зв'язок між факторами впливу на виробничо-господарський потенціал підприємства, зміни якого визначають економічну сталість і виробничо-господарську надійність ПЖМ і характером необхідної бізнес адаптації. *Стан господарського потенціалу і економічні показники підприємства є симптомами для визначення необхідного комплексу заходів підприємницької адаптації, який в свою чергу забезпечує ринкові налаштування і удосконалення системи управління підприємством.* Цей логіко-структурний ланцюжок являє собою ще один організаційно-економічний механізм, «запуск» якого забезпечує реалізацію стратегій поширення підприємництва на інноваційний розвиток комунальних підприємств.

Взаємозв'язок факторів впливу на потенціал підприємства, підприємницької адаптації управління і характеру розвитку підприємства наведено на малюнку 4.4.

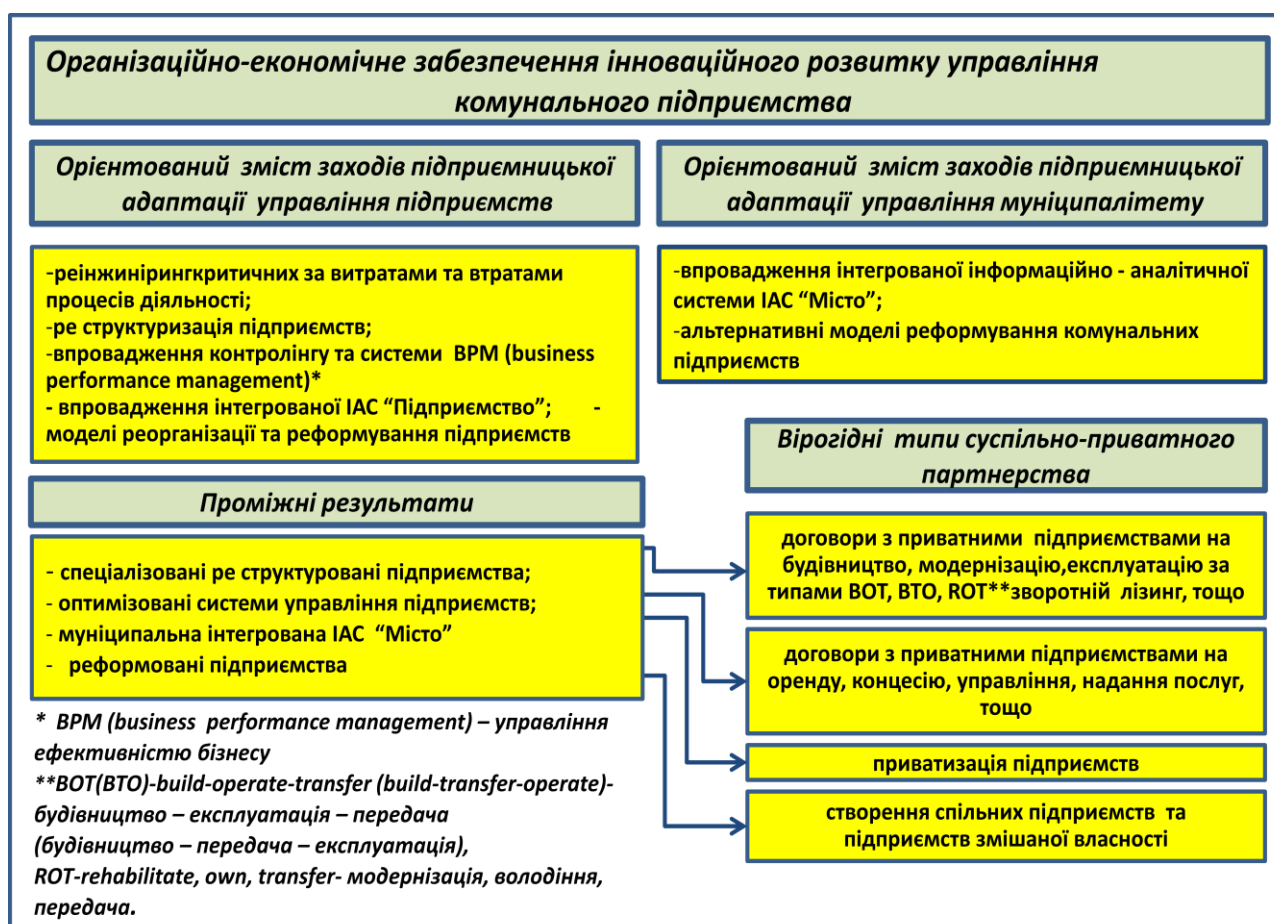


Малюнок 4.4. Взаємозв'язок факторів впливу, потенціалу підприємства і організаційно-економічних налаштувань на його розвиток

*Отже, вплив негативних факторів на сфери виробничо-господарського потенціалу, з одного боку, та особливості життєвого циклу ресурсів (що складають відповідну сферу ресурсного потенціалу підприємства), з іншого, може розглядатись, як привід до формування в системі управління*

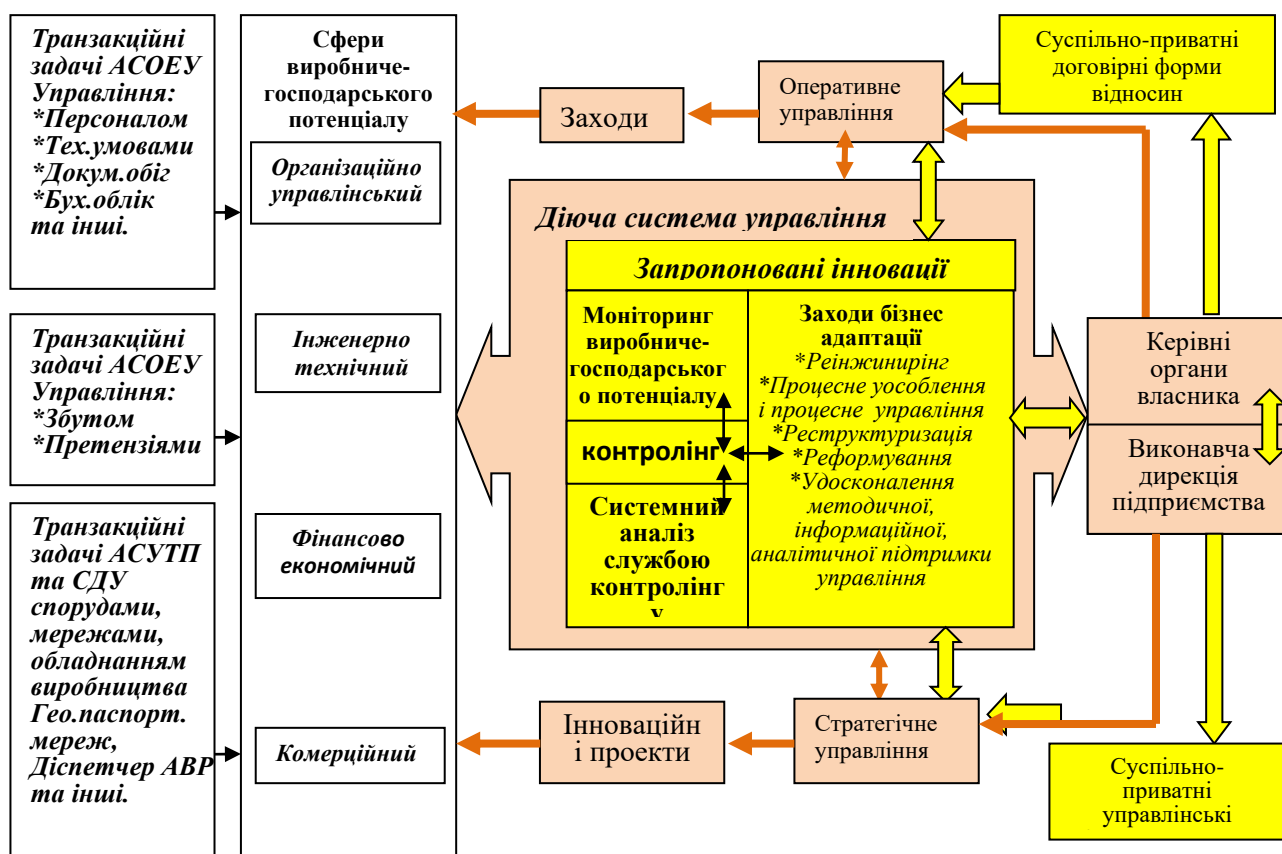
комунального підприємства механізму здатного упереджувати появу або стримувати розвиток негативних тенденцій в сферах ресурсного потенціалу виробниче-господарського комплексу.

Базовим складовим такого механізму є підприємницька адаптація до більш органічного існування підприємства на ринку послуг і створення умов для побудови ефективних довгострокових форм суспільно-приватних бізнес проектів, або стратегій суспільно приватного розвитку. На малюнку 4.5. наведена схема організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку управління ПЖМ, з урахуванням заходів підприємницької адаптації підприємства і муніципалітету з визначенням проміжних результатів підприємницької бізнес адаптації і вірогідних типів суспільно-приватного партнерства



Малюнок 4.5. Зміст і призначення підприємницької бізнес адаптації та формування суспільно-приватних відносин

У контексті підприємництва ПАУ удосконалює систему управління ПЖМ і муніципалітету, наближає і забезпечує формування прийнятних суспільно-приватних відносин. Впровадження підприємницької адаптації в систему управління ПЖМ пов'язано з його інтеграцією в організаційну структуру підприємства і координацією з головними функціями управління у т.ч.: контролю показників процесів діяльності і стану ресурсного потенціалу, а також інформаційного обміну, обробки оперативних даних, аналітичного осмислення, формування планів і управлінських рішень. На малюнку 4.6. надана схема інформаційно-аналітичної і методичної інтеграції підприємницької адаптації в систему управління виробничо-господарським потенціалом підприємства.



Малюнок 4.6. Схема механізму інформаційно-аналітичної і методичної інтеграції ПАУ в систему управління підприємства

Отримання і обробка оперативної інформації для вирішення задач ПАУ здійснюється за допомогою підсистеми «Моніторинг ресурсів виробничо-господарського потенціалу», яка є невід'ємною методичною частиною самої

ПАУ, а в перспективі, коли ПАУ виконає свою місію підприємницьких реформ, моніторинг стане підсистемою ВІ - бізнес інтелекту підприємства.

До складу головних задач Моніторингу входять:

- Моніторинг економічних результатів діяльності;
- Моніторинг фінансового стану;
- Моніторинг збуту і претензійно позовної роботи;
- Моніторинг комерційних втрат;
- Моніторинг процесних витрат;
- Моніторинг елементів основних засобів.

При формуванні аналітичних результатів за цими напрямками використовуються наступні методи аналізу: фінансовий, економічний, виробниче-господарський, прибутковості сукупних активів, функціонально-вартісний, управлінський, маркетинговий, SWOT, ситуаційний. Всі названі види аналізу разом утворюють структуру обраного системного аналізу, якій після його впровадження, в ході підприємницької адаптації, стає частиною культури управління.

Як вже було визначено, підприємницька адаптація управління впливає на РПП через комплекс заходів, до складу яких входять заходи з ринкового налаштування системи управління за напрямками, які зазначені на малюнку 4.7.

Враховуючи, що за змістом ПАУ підприємств являється попередньою фазою і складовою удосконалення управління підприємства, та, водночас, важливою частиною інтегрованої стратегії розвитку, треба відзначити, що вона форматує підприємство підготовлюючи його для адекватного сприйняття заходів інших складових стратегій розвитку. Бо за своїм змістом ПАУ це комплекс заходів організаційно-економічної спрямованості по налаштуванню системи управління окремого підприємства і власника на повноформатні ринкові відносини, переслідуючи наступні цілі:

- зробити муніципальне підприємство інвестиційно-привабливим для підприємств приватної сфери, зробити його організаційно-компактним, зручним до фінансово-економічного маневрування з мінімальними

комерційними ризиками, реорганізувати (при необхідності) форму управління, а, з певних обставин, і власності;



Малюнок 4.7. Зміст складових заходів підприємницької адаптації

- розпочати процес удосконалення управління підприємством, оптимізувати «гуманітарні» процеси діяльності (у т.ч. аварійно-відновлювальних робіт і збуту послуг), позбутися непродуктивних функцій, розвинути економічний та комерційний успіх у т. ч. за рахунок реінжинірингу процесів, наступного введення процесного управління їх собівартістю, мінімізувати витрати, скоротити втрати за рахунок розбудови управлінського обліку і контролінгу, модернізації виробництва, і заходів економічної безпеки.
- системно закріпити ефективність управління, впровадженням на підприємствах і в органах управління муніципалітету відповідних частин інтегрованої інформаційно-аналітичної системи контролю фінансово-економічних показників, яка забезпечує центральний (муніципалітет) і локальний (підприємство) апарати управління оперативною та об'єктивною інформацією про стан ресурсного потенціалу підприємства, результати діяльності та тенденції, які визначають зміни на ринку комунальних послуг регіону.



Змістовне наповнення та методична основа формування поєднаних стратегій розвитку наведено у запропонованому нижче переліку інноваційних заходів, де, на відміну від малюнку 4.3. і таблиці 4.1., курсивом виділені заходи ПАУ але вже у повному складі інтегрованої стратегії інноваційного розвитку:

1. *Реінжиніринг найбільш витратних процесів діяльності;*
2. *Розвиток управлінського обліку і функціонально-вартісного контролю;*
3. Локальне гібридне (структурне і процесне) управління витратами;
4. Управління ресурсним потенціалом підприємства (РПП)
- 4.1. *Моніторинг фінансово-економічної сталості (МФЕС)*
  - *адаптовані: фінансовий аналіз; аналіз елементів прибутковості сукупних активів; виробничо-господарський аналіз; SWOT аналіз*
  - *моніторинг витрат по місяцях їх виникнення;*
  - *формування дошки управління ФЕС*
- 4.2. *Моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства (МРПП)*
  - *моніторинг стану основних фондів впродовж їх життєвого циклу;*
  - *моніторинг понаднормативних втрат товарної води і тарифних стоків;*
  - *моніторинг комерційних втрат підприємства;*
  - *інтегрований моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства (формування поєднаної дошки управління ФЕС і станом РПП);*
5. *Створення інформаційно-аналітичної системи управління ресурсами (інформаційне поєднання транзакційних задач АСУ, МФЕС і МРПП);*
6. *Організаційно-економічне виділення аналітичної функції управління;*
7. *Методичні і організаційні рішення з впровадження контролінгу;*
8. *Організаційно-економічне моделювання рішень з підприємницької орієнтації підприємства: диверсифікація, аутсорсінг, реструктуризація;*
9. *Створення муніципальної інтегрованої інформаційної системи МІАС;*
10. *Організаційне моделювання договірних суспільно-приватних відносин;*
11. *Розробка проекту з інжинірингу економічної безпеки підприємства (ЕБП)*
12. *Методичне і інформаційне забезпечення ЕБП інтеграція в АСУП;*
13. *Заміна енергомісткого обладнання виробничих потужностей;*

14. Модернізація споруд і мереж головного виробництва;
15. Модернізація інженерно-технічного забезпечення збуту;
16. Впровадження комплексів локальних споруд з доочищення питної води;
17. Розробка і впровадження інноваційних споруд, систем водопостачання в проектах типу «смайт місто»;
18. Відновлення спілок раціоналізаторів та винахідників, практики науково-технічних нарад на підприємствах ;
19. Розробка та впровадження положень про стимулювання творчої ініціативи кадрів, відновлення функцій пошуку аналогів і оформлення патентних заявок;
20. Розвиток комерційної привабливості комунальних підприємств; Соціально-економічне обґрунтування прийнятних альтернативних форм суспільно-приватних відносин між муніципальними підприємствами, і підприємствами бізнес середовища;
21. Реформування комунальних підприємств і створення багато цільових суспільно – приватних кластерів.

Більшість з наведених заходів не є капіталомісткими і посилені для освоєння силами сучасного підприємства з залученням консалтингової підтримки. Впровадження цих заходів спирається на методичне і організаційне забезпечення, яке, в значній частині, може бути надано спеціально створеною на підприємстві проектною командою із фахівців фінансово-економічного та інформаційного департаментів. Але це вже окреме питання програми з організації впровадження та супроводу заходів інтегрованої стратегії розвитку.

#### **4.2. Моделювання інтегрованої інформаційно-аналітичної системи**

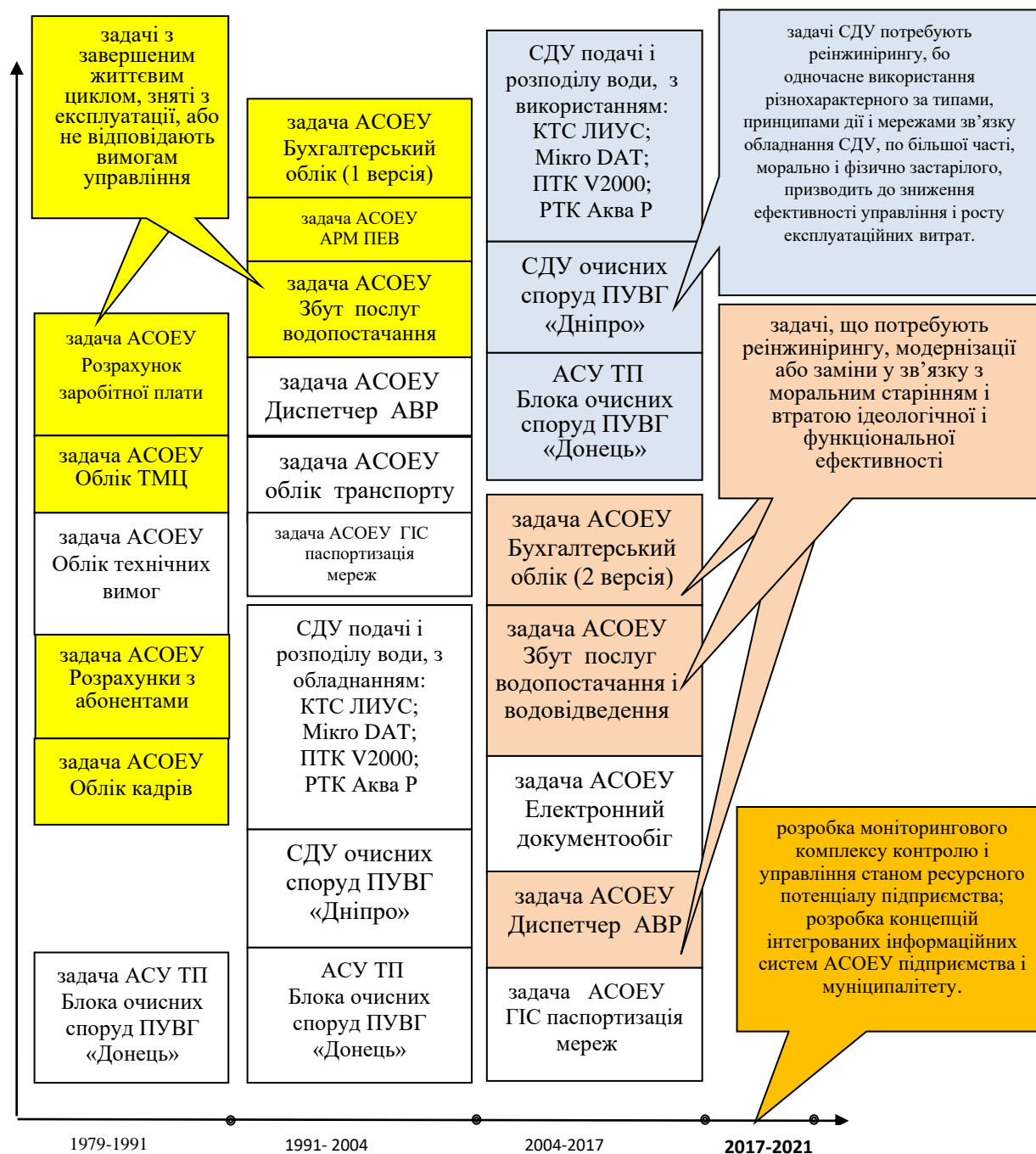
Факт існування проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення ПЖМ та органів муніципальних або регіональних громад засобами АСУ не новина, але як і багато інших питань ця проблема очікує свого вирішення. Найбільш прогресивним прикладом інформатизації комунальних підприємств є інформатизація КП «Харківводоканал», яка виділяється на фоні всіх інших,

ПВКГ України. КП «Харківводоканал» розпочало розробку, впровадження АСУП і довгий час залишалась ініціатором і лідером розвитку інформаційних технологій на Україні. Автором всіх проектів з АСУ водопостачання в Харкові та багатьох містах України впродовж значного періоду було СПКБ АСУВ в арсеналі якого були конструкторські розробки первинних приладів, проекти АСУТП, СДУ, білінгові системи, задачі управлінського складу: управління технічними умовами; матеріально-технічним забезпеченням; кадрами та ін.. До цього списку слід додати перші геоінформаційні задачі з паспортизації інфраструктури мереж, диспетчерську задачу з управління аварійно - відновлювальними роботами. Були розроблені підсистеми АСУТП і АСУЕУ.

Незважаючи на те, що підсистеми АСУ ТП проектувалися з урахуванням можливості подальшої агрегації (нарощування завдань) і системної інтеграції з прицілом на створення єдиного інформаційно-керуючого комплексу її розвиток перервався. Розроблення підсистем АСОЕУ була орієнтовані на автоматизацію обліково-розрахункових операцій і ведення електронних таблиць даних. У підсумку, відсутність системної ув'язки призвела до поширення на галузевих підприємствах клаптевих рішень і в частині АСУ ТП і в сфері АСОЕУ. Розвиток програмних і технічних засобів АСУ у т.ч. обчислювальної техніки, засобів зв'язку, автоматики, реформування і реструктуризація підприємств, зміна структури ринку споживачів і характеру споживання, інституційні зміни, тарифна та інвестиційна політика галузі привели до зміни ідеологічних і концептуальних підходів до розвитку інформатизації підприємств [22,23].

Сьогодні загальною ознакою для всіх підсистем і задач АСУ, які в даний час експлуатують водоканали міст України та які становлять основу їх реального інформаційного забезпечення, є їх локалізація і відособленість. Тобто інформаційне забезпечення виконано окремими завданнями, інформація на виході кожної підсистеми не кореспондується і системно не використовується для здійснення ситуаційного аналізу та вирішення питань стратегічного, середньострокового, операційного та оперативного управління. Отже, наявні частини системи не сформовані в сучасний інформаційний комплекс і не

вирішують нагальні й актуальні проблеми. Тому вважаємо за доцільне надати загальну модель еволюції задач інформатизації комунального підприємства (малюнок 4.8.).



Малюнок 4.8. Еволюція задач інформатизації КП «Харківкомунпромвод»

На схемі задачі наведені блоками за їхніми типами і часом впровадження на підприємстві. Відмітимо, що життєвий цикл задач становить в середньому 12-13 років, після чого настає їх моральне старіння, а подальша доля вирішується в залежності від результатів експертизи наступних питань:

- перевіряється ідеологічна відповідність завдання до потреб управлінської аналітики підприємства. Якщо ідеологія завдання актуальна, вирішується необхідність його реінжинірингу, тобто функціонального, методичного, алгоритмічного налаштування удосконаленої версії завдання;
- перевіряється відповідність програмного і технічного забезпечення вимогам удосконаленої версії завдання і умов його інтеграції в загальну архітектуру АСУ підприємства, призначається проведення заходів з її модернізації;
- у разі невідповідності ідеології завдання, його експлуатація припиняється, задіяні ресурси перерозподіляються;
- розроблені або придбані нові завдання проходять необхідні фази агрегації, налаштування, апробації.

У всякому разі, інноваційні зміни складу завдань і характеру запропонованих змін в архітектурі діючого інформаційного комплексу, потребують ревізії, реінжинірингу, модернізації застосованих інформаційних технологій, особливо це стосується розбудови взаємодії з наявними транзакційними задачами, що експлуатуються на підприємствах ПЖМ.

Однією з головних причин незадовільного реального стану з інформаційним забезпеченням підприємств ВКГ є відсутність досліджень про інформаційні «запити» сучасної системи управління «власним» підприємством. А також недооцінка можливих альтернативних варіантів, доступних для впровадження, і адекватних для підприємств ВКГ вітчизняних інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень. Рівень управлінської культури, масштаб і характер зовнішнього управління утворюють несприятливі умови для розвитку підприємства по всіх сферах забезпечення його діяльності. Стимування темпу і зміни характеру інформатизації також являється наслідком загальної управлінської кризи.

Що до побудови ієрархічної інформаційної системи за участю підприємства і власника, то на сьогодні мета створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління підприємствами комунальної сфери, встає

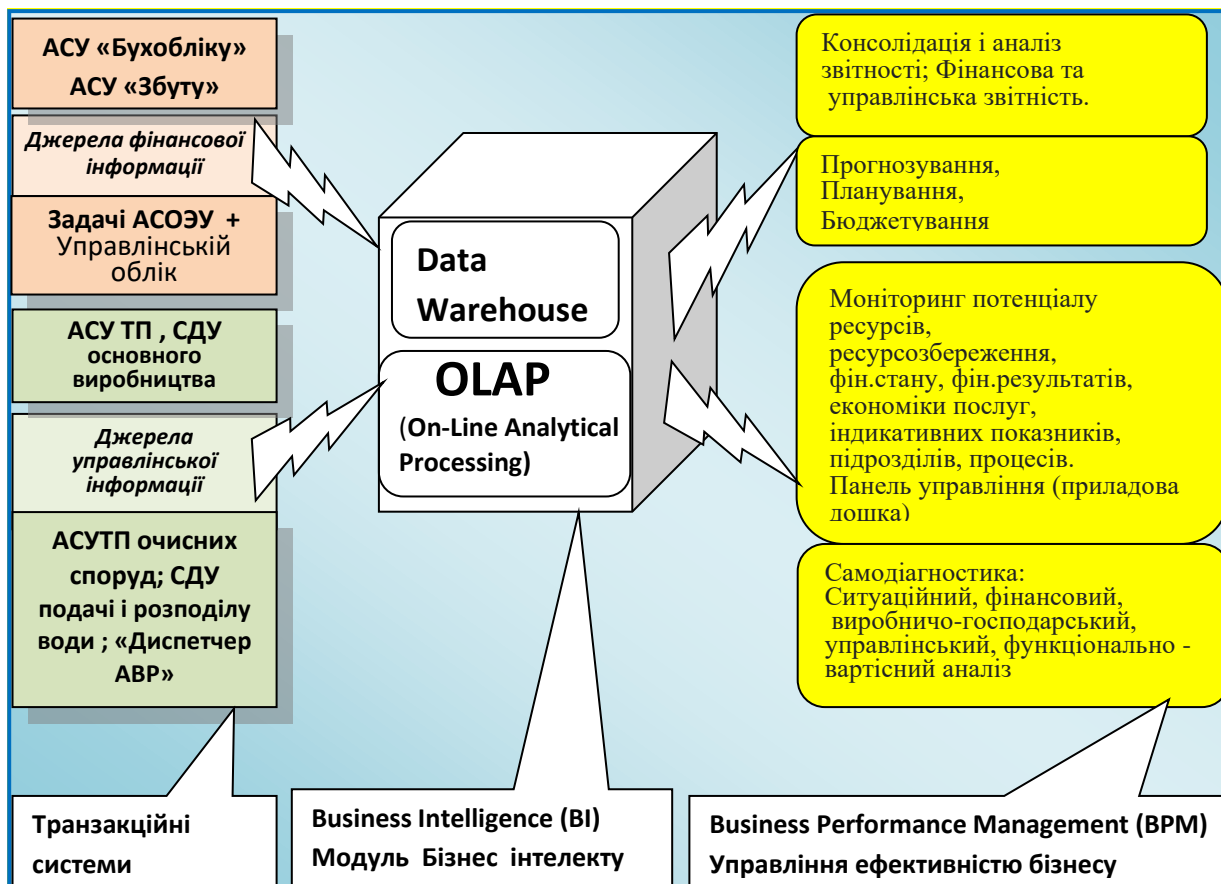
знову на порядок денний, ще й тому, що питання інформаційно-аналітичного забезпечення постає в числі першорядних при розбудові моделей нових управлінських форм в галузі, освоєнні нових форм договірних суспільно-приватних відносин, створенні приватних підприємств та підприємств змішаної власності [24,25,26].

Отже, назрів етап впровадження на підприємствах і в органах управління муніципалітету *інтегрованої інформаційно-аналітичної системи* моніторингу в т.ч. фінансово-економічних показників. Впровадження такої інформаційної системи разом з відповідними удосконаленнями ідеології управління і налаштуваннями в системах ПЖМ здатне забезпечити управлінську ефективність і прозорість, необхідну для встановлення «суспільно - приватних» відносин, що слугує формуванню інвестиційної привабливості муніципальних підприємств, збереженню та відновленню ресурсного потенціалу майнового комплексу громади. Дослідження стратегії інноваційного розвитку ПЖМ, яка відповідає вирішенню проблем модернізації їх виробничого і реформування управлінського потенціалу, стимулюють проектну розробку моделей розвитку інформаційного забезпечення цих підприємств. Сучасний сценарій реформи інформаційного забезпечення повинен враховувати структуру і характер задач і підсистем існуючих АСУП, специфіку наявного програмно-технічного забезпечення, інвестиційну спроможність комунальних підприємств і їх власника. Особливість вирішення проблеми реформування інформаційного забезпечення полягає в необхідності включення в цю практику деяких елементів суттєвої наукової новизни, що і виконано в дослідженні. Таке положення виникає тому, що інформаційно-аналітична система підприємства (ІАСП) являється складовим елементом *підприємницької адаптації управління (ПАУ)*, яка є ключовою частиною *інтегрованої підприємницької стратегії інноваційного розвитку, передує і розпочинає її впровадження*. Тобто ІАСП повинна розраховуватись на роботу в умовах впровадження заходів підприємницької адаптації управління, а надалі в умовах обраної форми суспільно-приватного управління ПЖМ.

Таким чином, слід координувати розробку обох концепцій - системи структурно-функціонального управління та інформаційної системи, зв'язавши їх ідеології. Управлінською моделлю яка об'єднує обидві концепції може стати система BPM (Business Performance Management) - управління ефективністю бізнесу. Її інформаційна ідеологія, передбачає об'єднання розрізаних сховищ інформації транзакційних систем в єдину базу даних. Інформаційна платформа, до якої відноситься така база, являється модулем BI (Business Intelligence). Завданням такого модуля є створення, так званої, «єдиної версії правди» (single version of truth). Програмним продуктом, який обслуговує отриману об'єднану базу, є OLAP (On-Line Analytical Processing) - системи аналітичної обробки даних в умовах їх багатовимірного зберігання з предметною структурою інформації [27,28]. Саме ці системи і дозволяють створити можливість єдиного погляду на управлінську інформацію і вирішувати завдання корпоративного аналізу незалежно від особливості інформаційної інфраструктури підприємства і джерел даних. Така стратегія розвитку інформаційної системи управління підприємством обґрунтована в дослідженні як найбільш адекватною до умов, в яких знаходяться системи інформаційного забезпечення ПВКГ. Що стосується концепції системи управління, яка, в кінцевому рахунку, поставить остаточну крапку у виборі рішення ІАСП, то вона залежить від прийнятої схеми управління (структурна, процесна, змішана), набору і характеру завдань аналітичних додатків BPM, в т.ч. підсистем планування, бюджетування, моделювання, прогнозування, складу аналітичних задач, які забезпечують процес управління ресурсами і ресурсозбереженням. В нашому варіанті пропонується модель, що представлена на малюнку 4.9., а її удосконалення виконано для умов підприємницької адаптації ПЖМ (ПАУ).

Інформаційний аспект *підприємницької адаптації управління* (ПАУ) базується на даних бухгалтерського і управлінського обліку та спеціальній інформації про процеси діяльності, яка формується в базах транзакційних АСУ (АСУ Бухгалтерський облік; АСУ Збут послуг; АСОЕУ Диспетчер АВР та інших). Отримання і обробка оперативної інформації для вирішення

аналітичних задач здійснюється за допомогою підсистеми Моніторингу стану ресурсів виробничо-господарського потенціалу підприємства - Моніторинг РПП, яка являється невід'ємною структурною частиною самої ПАУ.



Малюнок 4.9. Модель рішень по інформатизації управління ПЖМ

Центральний інформаційний куб на малюнку 4.9. означає свого роду концентратор задач бізнес інтелекту до складу якого включено всі моніторинги за переліком, які разом утворюють інформаційне ядро аналітичного забезпечення управління підприємством. Така побудова ІАСП підприємством дозволяє максимально наблизитись до наскрізного контролю за ресурсним потенціалом і з мінімальними витратами вирішити наступні питання:

- провести реінжиніринг системи інформатизації підприємства, яка зазнала значного фізичного і морального зносу;
- зберегти і провести модернізацію транзакційних задач АСУП;
- впровадити і системно інтегрувати комплекс нових моніторингових задач аналітичного забезпечення, спрямованих на контроль за станом РПП;



- впровадити нове інформаційне рішення з інтерпретації і презентації аналітичної інформації керівництву підприємства.

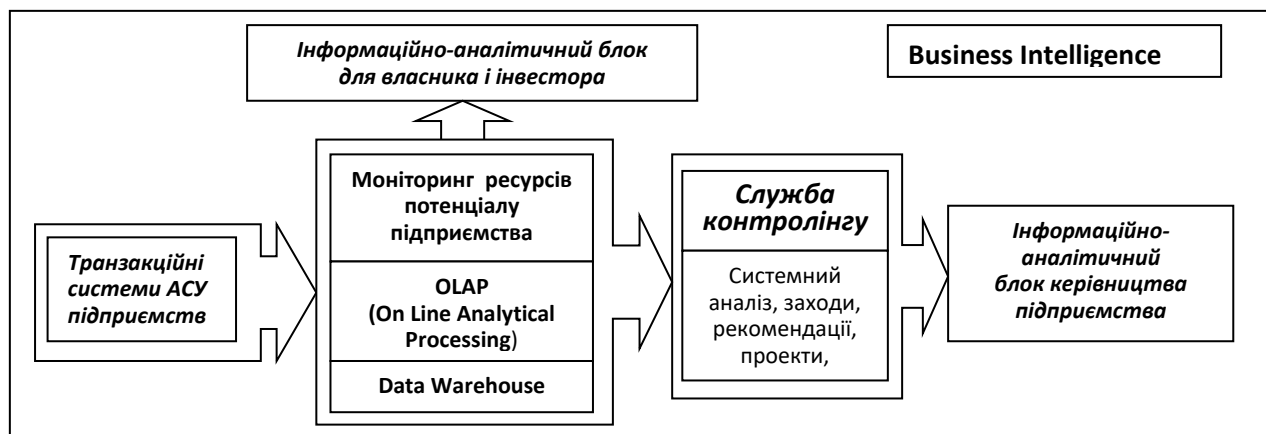
Практичним результатом такої системи є реалізація можливостей «персоніфікованого» погляду керівництва на стан ключових показників діяльності підприємства (або потенціалу корпоративних ресурсів і результатів ресурсозбереження). Це завдання вирішується за допомогою створення віртуальної «Панелі управління» або «Приладової дошки» - (Dash board), де, на полі з «робочих кнопок», викликається аналітична фінансово - економічна інформація, що структурована, інтерпретована і подана в зручній для управлінської експертизи формі. Кнопки «Приладової дошки» представляють собою назви рубрик під якими акумулюються графічні матеріали, що відображають характер і динаміку статистичних, розрахункових, абсолютних і відносних показників, обраного для аналізу, параметру. Приклад «Приладової дошки», яка використовується КП «Харківводоканал», наведено на малюнку 4.10, де аббревіатура ФЕП – означає фінансово – економічні показники.



Малюнок 4.10. Приклад «Приладової дошки»

Така стратегія розвитку інформаційної системи управління підприємством представляється найбільш адекватною до умов, в яких знаходяться системи інформаційного забезпечення ПЖМ.

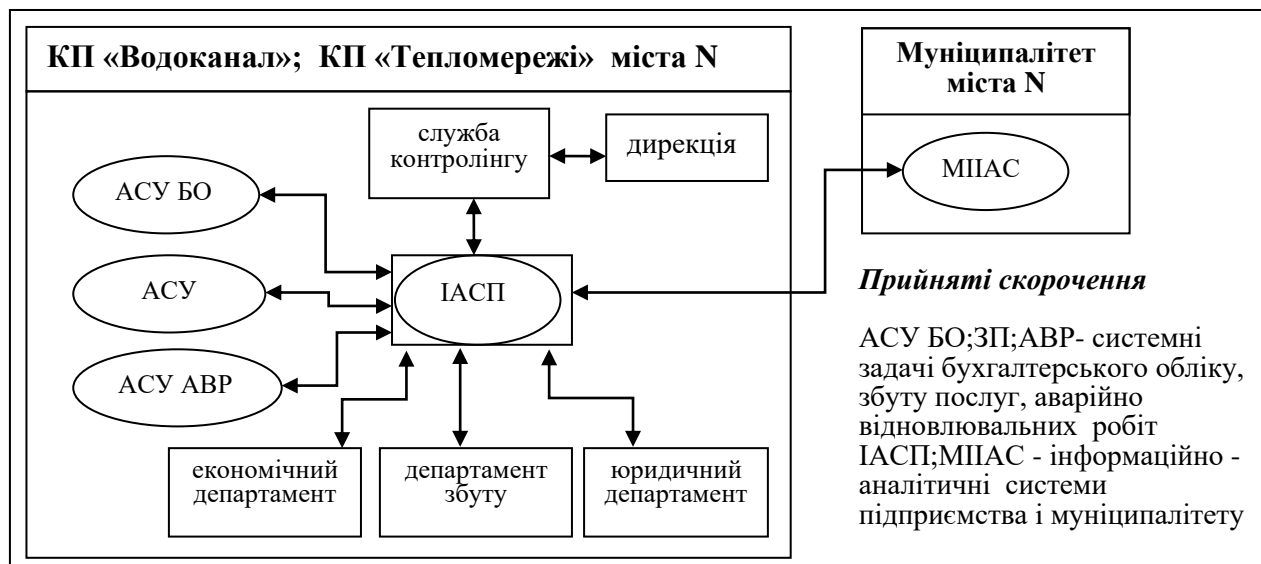
Конкретне рішення у виборі формату і складу ІАСП має поставити, система управління, в залежності від прийнятої схеми управління (структурна, процесна, змішана), набору і характеру завдань аналітичних додатків ВРМ, в т.ч. підсистем планування, бюджетування, моделювання, прогнозування, складу аналітичних задач, які забезпечують процес управління ресурсами і ресурсозбереженням. За авторських оцінок моніторингова система повинна створюватись як інтегрована дворівнева. На першому локальному рівні, який адресований до підприємства, впроваджується ключова підсистема - Моніторинг ресурсного потенціалу підприємства (Моніторинг РПП), включена як складова інформаційно-аналітичної системи підприємства (ІАСП) зі своїм складом задач. На малюнку 4.11. наведено інформаційні блоки системного додатку Business Intelligence (BI).



Малюнок 4.11. Інформаційні блоки і зв'язки підсистеми Моніторинг РПП

На другому рівні малюнку 4.12. розгортається інформаційно-аналітична система керівничого органу міської громади, що має он-лайн зв'язок з локальними підсистеми Моніторингу РПП підприємств ПЖМ. Таким чином утворюється Муніципальна інтегрована інформаційно-аналітична система (МІАС) для координації діяльності підприємств і контролю стану їх ресурсного потенціалу (майнового комплексу громади). На схемі показані

системні і загальні інформаційні зв'язки локальної і інтегральної підсистем. Локальні схеми ІАСП ПЖМ аналогічні і тому на схемі зведені в один блок. Для скорочення із всіх транзакційних систем АСУ, які зв'язані з ІАСП підприємств, на схемі наведені лише обліково-розрахункові.



Малюнок 4.12. Склад та зв'язки елементів інтегрованої інформаційно - аналітичної системи підприємств і муніципалітету

Наявність такої архітектури формує системний блок удосконалених управлінських відношень підприємства і власника, орієнтованих на: бізнес адаптацію та подальшу відповідність підприємства ринковим умовам і їх змінам; більш ефективний контроль за доцільністю і раціональністю використання ресурсів; зацікавленість приватного партнера в питаннях контролю за ефективністю використання інвестиційних коштів і оцінюванні отриманих результатів. Інформаційна система ПЖМ в інтеграційній зв'язності з іншими учасниками міського середовища виходить на новий рівень розбудови відношень, де у взаємодії вступають не просто «інвестори», ПЖМ та інфраструктура регіону, а «суб'єкти» зацікавлені один в одному, тобто «стейкхолдери» [30]. З цієї зацікавленості створюються нові організаційно-правові форми, такі як асоціації, корпорації, кластери. Як раз ці нові форми і їх

центри управління визначають майбутню структуру, сутність, завдання і порядок створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем.

### **4.3. Інжиніринг визначних процесів стратегії реформи управління**

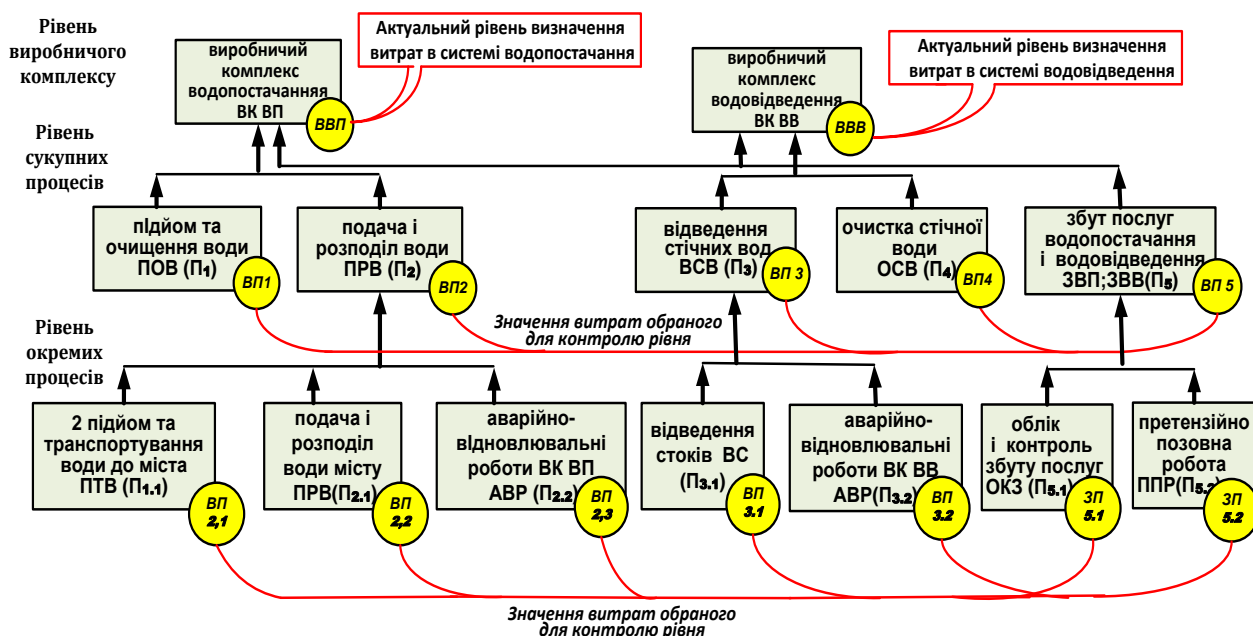
Необхідність моделювання бізнес-процесів пов'язана з проблемами адаптації сфери управління виробництвом, які виникають в результаті відмови від форм і методів централізованого державного управління діяльністю підприємств ВКГ та гармонізації внутрішнього управлінського середовища підприємств з умовами та вимогами сформованого зовнішнього ринкового оточення і його подальшими змінами. У зв'язку з цим рішення задач побудови (інжинірингу) нових управлінських процесів і реконструкції (реінжинірингу) "старих" існуючих, буде затребуване вже найближчим часом.

Моделювання бізнес процесів передуює їх реінжинірингу або інжинірингу, воно виконується в два етапи (у двох форматах): «Як є» і «Як треба»

На першому етапі відтворюється існуючий організаційно-управлінський стан процесу. Якщо процес не формалізовано, то він вибудовується виходячи з організаційно-управлінської і економічної логіки і виробничого сенсу того переділу (фази діяльності), який укладається в основу процесу, інжиніринг якого здійснюється. На другому етапі виконується саме реінжиніринг відтворююмого процесу. Якість моделі і інжинірингу процесу, у т.ч.: визначення його виконавців, функцій і їх закріплення за виконавцями, розподілу ресурсів за функціями і виконавцями, спосіб обліку витрат, взаємодію виконавців з елементами оргструктури підприємства, інформаційне забезпечення, все це визначає майбутню ефективність управління, відкритість і можливість об'єктивного контролю.

Організація підприємств водопровідно - каналізаційного господарства носить виражений процесний характер, і представлена строго регламентованими, технологічно пов'язаними, процесами основного виробництва і «гуманітарними» процесами збуту послуг і оперативного управління експлуатацією інфраструктури мереж (малюнок 4.13.). Причому,

«гуманітарні» процеси залишаються неформалізованими, хоча, використовують значні ресурси, які можна порівняти за обсягом з ресурсами основного виробництва підприємства.



Малюнок 4.13. Процесна декомпозиція і рівні процесної ієрархії ПВКГ

Як видно з малюнку виробничі, комерційні і управлінські процеси мають, притаманну підприємству ВКГ, декомпозицію, ієрархічні рівні, внутрішню структуру, яка залежить від обраного ступеню деталізації. Базова декомпозиція може бути більше чи менше розвинутою, що залежить від доцільності процесної деталізації. Процеси можуть бути укрупнені або роздроблені. Наприклад: виробничі процеси ПРВ і АВР можна поєднати в процес оперативного управління експлуатацією, або з процесу Збуту не виділяти процес претензійно-позовної роботи, а розглядати і їх в поєднанні. Процесна декомпозиція підприємства може бути представлена процесами основними (головними) і процесами другого порядку - компонентами головних, організаційно «вбудованими в їх «тіло». Треба розуміти, що чим більша деталізація процесів, тим точнішим може бути забезпечено контроль і більш сфокусованим і ефективним управління процесу, але працездатність і витрати на

забезпечення обліку і поточного управління не в міру роздробленими процесами не перекриваються очікуваним управлінським результатом.

Саме організаційне моделювання формує концепцію розвитку окремого процесу діяльності підприємства або диверсифікації діяльності, впливаючи на ефективність управління і економічність удосконаленого процесу, який було піддано реінжинірингу і на інвестиційну привабливість підприємства, в реструктуризацію якого було закладено комерційний зміст. Природа і кінцева мета організаційного моделювання не змінюються принципово, змінюється лише масштаб перетворень. Повертаючись до моделювання і реінжинірингу процесів діяльності треба привести універсальну форму підходу до цього виду оргпроекування. На малюнку 4.14. наведені організаційно - функціональні питання реінжинірингу бізнес процесів і організаційно-економічні задачі управлінського обліку, які вирішуються завдяки проведеного реінжинірингу.

<b>Організаційно-функціональний аспект: Реінжиніринг бізнес-процесів</b>
Здійснюється моделювання технологічних і організаційно-управлінських процесів у вигляді таблиць і діаграм потоків робіт, потоків функцій, потоків інформації. У форматі - "Як є," де відбивається стан системи управління підприємством, що склався і проводиться його аналіз. Після аналізу, виконується: - корекція і координація, функцій, взаємодій в форматі - "Як повинно бути"; - формується адекватна організаційна структура і штатний склад виконавців; - визначається характер і сутність супровідної інформації (документів), приведеної у відповідність до змін в виконавцях, функціях і взаємодіях; - формуються вимоги оновленої організації робіт і виконавської дисципліни; - розробляється організаційно-розпорядна документація у т.ч: положення про служби, посадові інструкції та ін.
Розробляються індикативні показники організаційної та виконавської ефективності
Забезпечується контроль за ефективністю організації управління

Малюнок 4.14. а . Змістовні питання реінжинірингу бізнес процесів і можливих задач управлінського обліку; реінжиніринг

<p>Організаційно-економічний аспект: <b>Управлінський облік і контролінг</b></p>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснюється методична постановка задач управлінського обліку та контролінгу. Пріоритет встановлюється для складу завдань спрямованих на:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль витрат за місцями їх виникнення (процеси, переділи, оргелементи);</li> <li>- контроль ефективності процесів, переділів організації виробництва і збуту;</li> <li>- контроль ефективності роботи підрозділів</li> <li>- контроль ефективності використання основних фондів, дебіторської заборгованості, діяльності підприємства в цілому;</li> <li>- моніторинг комерційних упущень (фактів втрат і невикористаних можливостей).</li> </ul> </li> <li>• Розробляються прикладні програми для вирішення завдань контролінгу засобами АСУ підприємства.</li> <li>• Визначається форма і періодичність рапортів по ефективності діяльності підприємства керівнику і його профільним замісникам.</li> <li>• Розробляються індикативні показники економічної ефективності.</li> <li>• Забезпечується контроль за економічною ефективністю самого управління</li> </ul> |
|--|

Малюнок 4.14.в. Змістовні питання реінжинірингу бізнес процесів і можливих задач управлінського обліку; контролінг

Отже, доцільність проведення моделювання бізнес-процесів пов'язана з необхідністю ринкової адаптації управлінської системи підприємства і її елементів: рольових, функціональних, процесних, організаційних структур і створення, таким чином, умов ефективного менеджменту - його інформаційного та організаційного забезпечення.

Завдяки моделюванню стають можливими реінжиніринг бізнес процесів і процесне управління ПВКГ, або ПЖМ , більш доцільна і перспективна реструктуризація.

#### 4.3.1. Моделювання процесу управління АВР

Аварійно-відновлювальні роботи (АВР) на мережах водопроводу та каналізації займають по трудомісткості і важливості значне місце в загальному обсязі робіт по експлуатації і витратам. Так, за експертною оцінкою, витрати на АВР становлять 55 - 60% від обсягу витрат на експлуатацію мереж. Це, в свою чергу, становить 10 - 12% від повних витрат підприємства.

Поділяючи особливу увагу до АВР, треба розуміти, що цей процес являється частиною сукупного процесу - оперативного управління

експлуатацією виробничих комплексів водопостачання і водовідведення, яка в значній частині зосереджена на утриманні нормальної роботи мереж і забезпеченні ефективності мета процесу подачі і розподілу води і відведенню стоків.

З огляду на рівень зношеності мереж водопостачання та водовідведення і зростання кількості пошкоджень, важливість процесу управління АВР набуває особливого змісту в можливості досягнення економії операційних витрат.

Облік і контроль витрат на АВР з подальшим їх аналізом дозволить:

- контролювати і оптимізувати витрати в т.ч. зарплату, транспорт і матеріали;
- більш точно планувати ресурси на ремонти і експлуатацію мереж;
- зменшити втрати товарної води за рахунок оперативної ліквідації аварій, скорочення їх кількості, недопущення "повторних" ремонтів тощо.

Власне процес виконання АВР організаційно регламентований "Положенням про проведення ППР на підприємствах ВКГ України", однак, залишається не виділеним і не має відокремленого обліку економічних показників.

Очевидна доцільність реінжинірингу процесу АВР, в зв'язку з чим, пропонується схематична версія моделі зазначеного процесу.

Ключовими умовами формалізації бізнес-процесу АВР є: ведення роздільного (по АВР і ППР) обліку; формування відповідних документів, що забезпечують окремий облік витрат на АВР за окремими економічними показниками (для визначення собівартості процесу АВР).

Необхідно відзначити, що в цілому ряді підприємств документування процесу АВР ведеться на спеціальному бланку - "Наряд", де відбивається вся послідовність дій: роботи, трудовитрати, обсяг витоку, обсяг води на власні потреби (промивання), транспорт і механізми, матеріали, витрачені на виконання робіт.

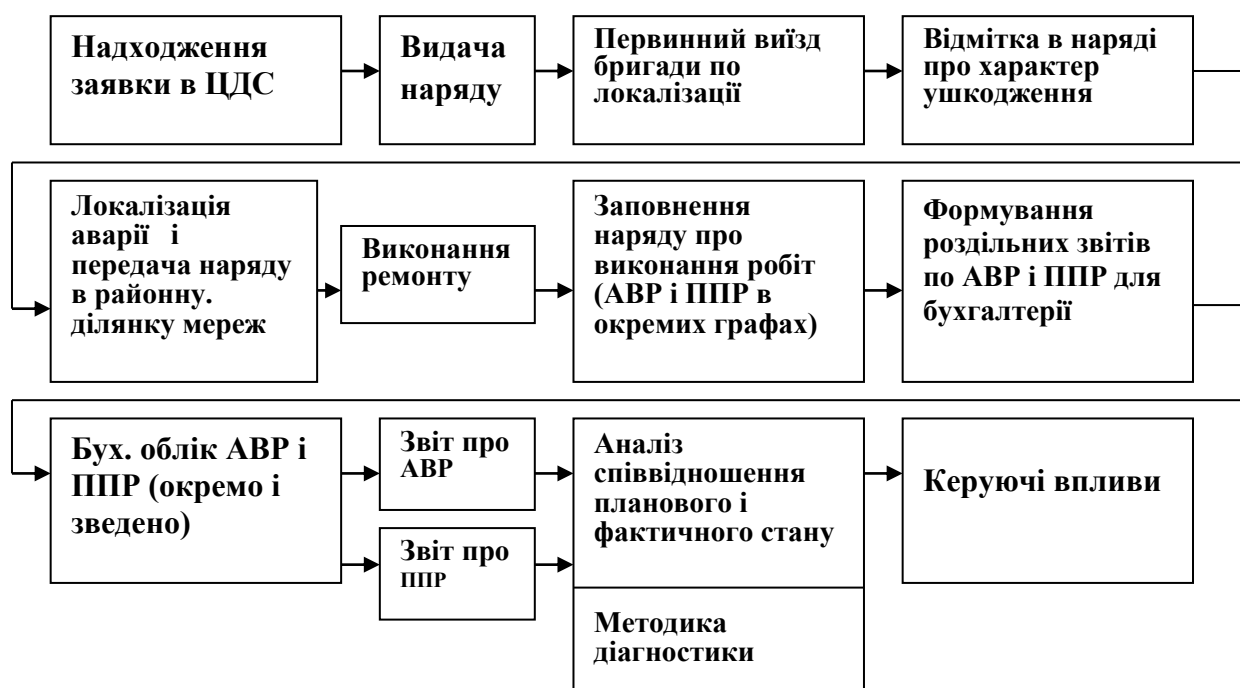
Однак подальший облік ППР і АВР ведеться сукупно. Щомісяця ділянка мереж виконує звіт про роботи ( АВР, і ППР). Витрати на АВР при цьому не



виділяються і окремий облік по ним не ведеться. Загальний звіт надходить до бухгалтерії підприємства, де використовується для формування статті - експлуатаційні витрати.

При сукупному обліку, ні про який економічний контроль, та управління витратами процесу АВР не може бути й мови. Удосконалена модель бізнес-процесу управління АВР може вибудовуватися в такий спосіб:

- розробляється і впроваджується документ первинного обліку (наприклад, бланк наряду),
- розробляється алгоритм і характер його формування;
- моделюється схема процесу організації обліку і управління АВР (малюнок 4.15.)



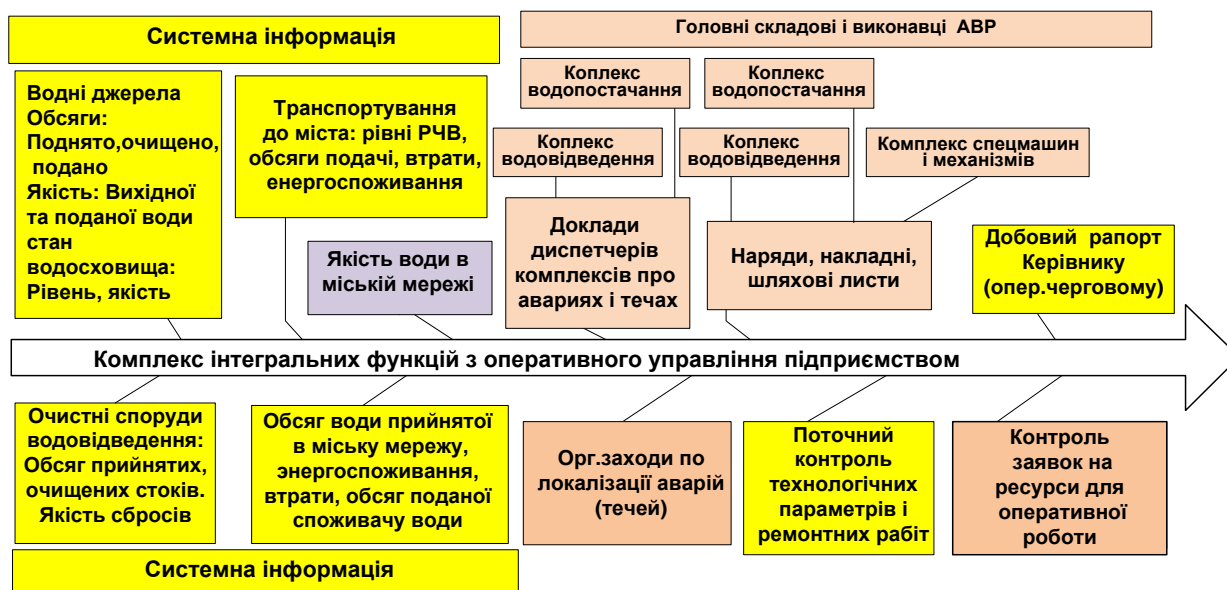
Малюнок 4.15. Блок-схема процесу управління АВР

Оскільки при виконанні АВР ремонтним службам доводиться виконувати попутно деякі роботи планово-попереджувального характеру, то вони повинні відображатися в нарядах і звітах окремо - як ППР. В подальшому обліку поряд з акумуляцією витрат на ППР здійснюється формування витрат на АВР, як самостійного економічного показника, що представляє собою виділену компоненту вартості.

Пропонована модель бізнес-процесу АВР може послужити основою для удосконалення управління АВР, як елемента системи корпоративного управління і можливого створення відповідного центру відповідальності в ході реструктуризації підприємства. До того ж, прогресивні зміни в первинному обліку ресурсів при проведенні АВР, утворюють додаткові можливості в розвитку управлінського обліку і аналізу стану основних фондів підприємства.

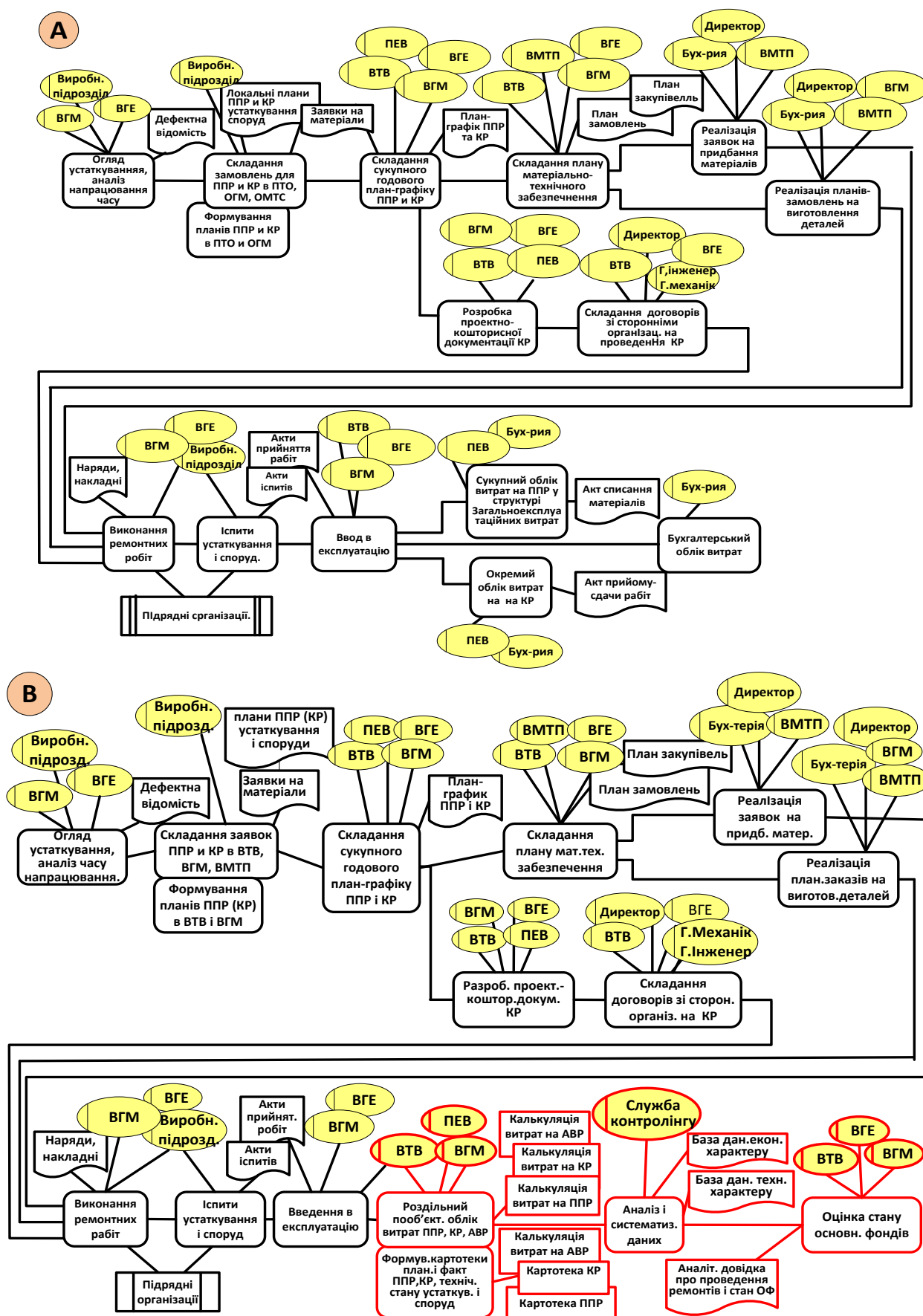
Для проведення реінжинірингу процесів (у т. ч. АВР) зіставляються діаграми потоків функцій, виконавців, взаємодій, інформаційного або документального супроводу процесів. Ці діаграми дозволяють розробляти об'єктивну організаційно розпорядну документацію, формувати відповідні матриці функціонально-вартісного аналізу з розподілу функцій процесу між виконавцями, тобто визначати їх навантаження, розподіляти ресурси між виконавцями у відповідності з потребами функцій.

Зміст розроблених матеріалів забезпечує оновлений і удосконалений підхід до організації ефективного управління (організаційно – управлінський аспект), з одного боку, і можливість вести розрахунок, управлінський облік, контроль, аналіз процесної собівартості і координацію її складових, тобто витрат ресурсів (організаційно-економічний аспект). На малюнку 4.16. показано місце складових заходів АВР в блок - схемі організації інтегрального – сукупного (або «мета») процесу оперативного управління ПВКГ. Головні складові процесу АВР (учасники, документи супроводу, функції) виділені рожевим кольором.



Малюнок 4.16. Блок схема організації сукупного процесу оперативного управління виробничими комплексами ПВКГ

На малюнку 4.17., для прикладу, наведена діаграма інформаційного забезпечення процесу АВР, зовнішній вид і спосіб її оформлення характерний до всіх видів діаграм, що використовуються в інжинірингу процесів. В першій діаграмі на малюнку 4.17,А наведено стан документального супроводу в форматі «Як є», на другій діаграмі (малюнок 4.17,Б) наведено потік документів в форматі «Як треба». На діаграмі аббревіатурою позначені назви підрозділів: ВГМ, ВГЕ - відділи головного механіка і енергетика; ВТВ, ПЕВ – виробниче - технологічний та планово-економічний відділи.



Малюнок 4.17. Діаграма документального супроводу процесу АВР у форматах «Як є» - малюнок А і «Як треба» - малюнок В

### 4.3.2. Моделювання процесу управління збутом

Для отримання об'єктивних даних про витрати і втрати процесу збуту, визначення раціонального обсягу прямих витрат, і розподілу загальноновиробничих витрат, створення умов для проведення розрахунку і моніторингового контролю собівартості цього процесу, відтворюється його функціональна декомпозиція, уточнюється склад виконавців і співвиконавців процесних функцій і склад самих функцій, визначається витратне навантаження і ресурсне забезпечення функцій процесу.

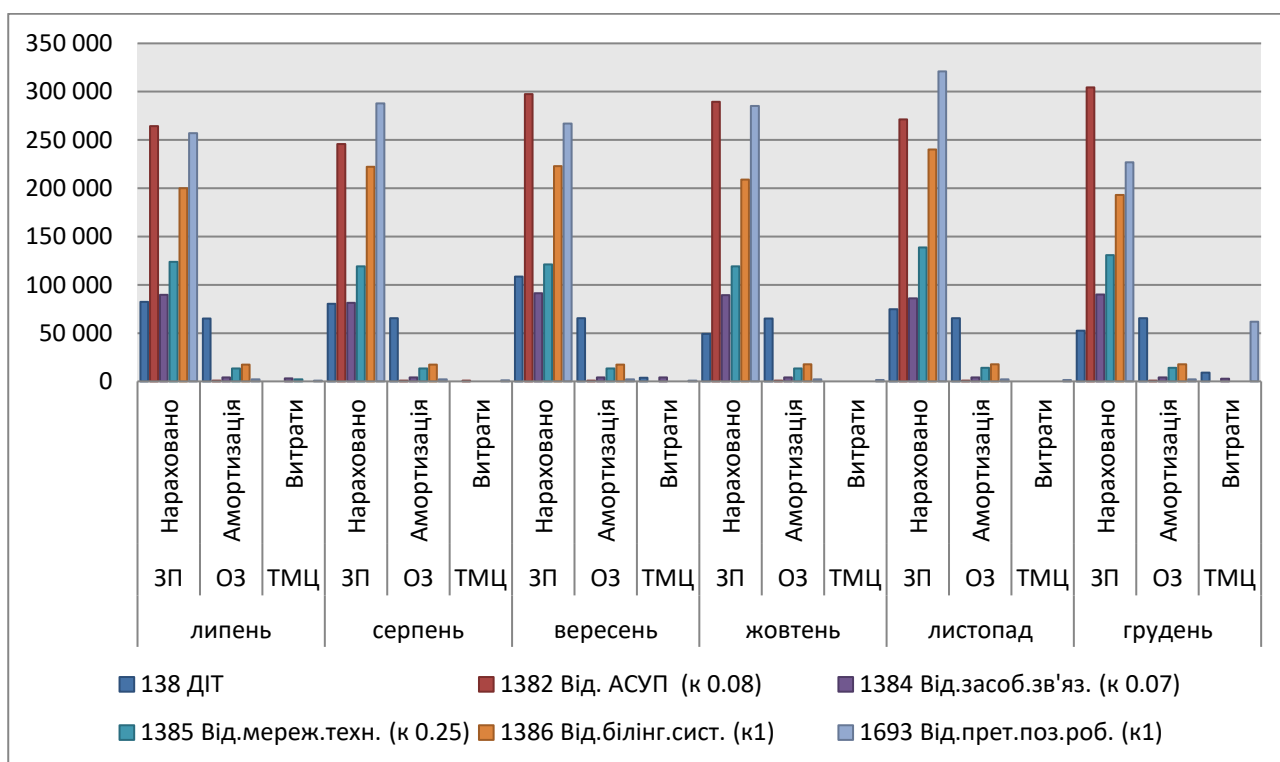
За спрощеною схемою визначення процесних витрат вони оцінюються лише для підрозділів-виконавців в натуральному і вартісному обчисленні, загальний алгоритм визначення процесних витрат за виконавцями і функціями процесів та обліку процесної собівартості наведено на малюнках 4.22- А і В.

Запропонована схема розрахунку витрат може бути реалізована в якості макету моніторингу процесних витрат, Приклад деяких чисельних даних процесу збуту наведено на малюнках 4.18; 4.19.,

Найбільш визначальні витрати процесу збуту приходяться на департамент збуту (ДЗ), департамент інформаційних технологій (ДІТ) та правового забезпечення (ДПЗ) (малюнок 4.18.). В структурі ДІТ найбільш значні витрати приходяться на відділ білінгових систем, а в ДПЗ на відділ претензійно позовної роботи (Витрати по підрозділах ДІТ надані на малюнку 4.19.). Домінуючими є витрати саме департаменту збуту через чисельність підрозділів головного офісу та районних ділянок міста. Управління процесом збуту за даними його собівартості робить можливим вести координацію організаційно-економічних параметрів процесу зі змінами попиту споживачів і умов споживання. Моделювання і інжиніринг процесу збуту, як і наступні за ним економічні розрахунки прямих витрат на процес або процесної собівартості, (як і моделювання всіх інших процесів), здійснюється за допомогою побудови класичного складу діаграм у т. ч.: діаграм, потоку функцій, виконавців, взаємодії, інформаційного супроводу, перелік яких вже надавався.



Малюнок 4.18. Динаміка прямих витрат основних учасників процесу збуту



Малюнок 4.19. Характер витрат учасників процесу збуту за елементами витрат

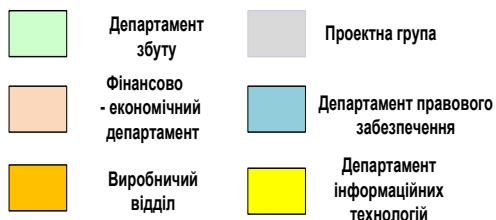
На графіки економічних параметрів, для здійснення моніторингу витрат процесу, крім сукупних витрат підрозділів, витрат ресурсів за елементами витрат виконавців, виносяться критичні витрати, де вірогідно можна знайти резерви економії, наприклад графіки заробітної плати районних відділів департаменту збуту, тощо. На малюнку 4.20. надано блок-схему головних функцій процесу збуту і склад питань, які використовуються при моделюванні

діаграм процесу. Уявлення про загальний вид самих діаграм надано на малюнку 4.17. Альбоми діаграм по кожному процесу в силу обсягів і масштабу графічного матеріалу, який виходить за рамки альбомного формату, представляють собою тему окремого викладення.

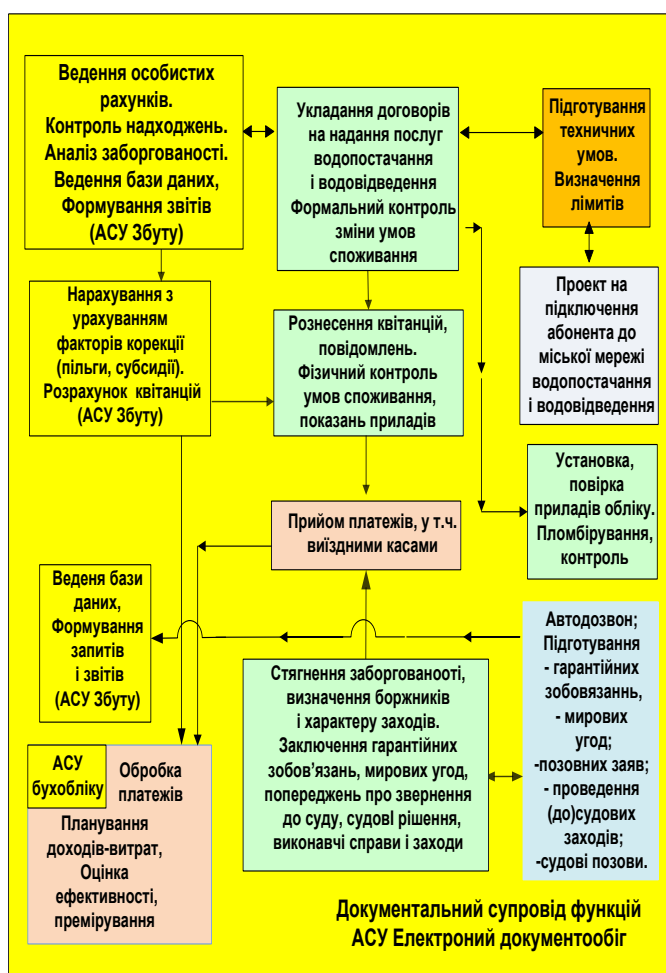
### Питання реінжинірингу процесу збуту послуг

1. Чи всі головні функції комплексного процесу враховані?
2. Чи всі учасники процесу задіяні?
3. Який склад комплексних функцій?
4. Як розподіляються функції проміж службами учасниками?
5. Як розподіляються функції серед персоналу?
6. Чи нема „безадресних”, дубльованих, застарілих, неврахованих новостворених функцій?
7. По яких функціях і як взаємодіють учасники?
8. Якою організаційною інформацією визначена взаємодія і самі функції?
9. Якими документами супроводжуються функції на виході?
10. Як визначена ступінь відповідальності служб і персоналу за виконання функцій?
11. Чи адекватні положення про служби і посадові інструкції (Забезпечення мотивації, організації контролю виконавчої дисципліни)?
12. Чи адекватна існуюча організаційна структура процесу, після його реінжинірингу (оптимізація орг. структури)?
13. Розробляються організаційні принципи визначення якості процесу і індикатори ефективності (регламент).
14. Розробляється методика обліку показників економіки процесу і його ефективності.
15. Розглядається доцільність процесного управління.

### Учасники комплексного процесу збуту послуг



### Головні функції процесу збуту послуг



Малюнок 4.20. Блок-схема головних функцій процесу збуту послуг ПВКГ

### 4.3.3. Моделювання процесу управління енергоспоживанням

Актуальність проблеми створення служб енергоменеджменту (ЕМ) на виробничих підприємствах визначена ДСТУ 4065-2001, серією публікацій, звітів, досвідом проведення енергоаудиту. Питання її реалізації в галузі збігаються з головними напрямками її розвитку. Для ефективного вирішення проблеми створення служби ЕМ, визначення її економічної суті, складу функцій, характеру взаємодії в сфері управління та виробництва, необхідно вирішити такі завдання:

1. Інтерпретація процесу енергоспоживання як окремого бізнес-процесу, що описує трансформацію енергетичних і інших ресурсів в енергетичну складову собівартості продукції;

2. Моделювання бізнес-процесу енергоспоживання з метою розмежування основних і допоміжних функцій відділу головного енергетика (ОГЕ) і служби енергоменеджменту (СЕМ), визначення їх процесно - рольового формату;

3. Економічне моделювання, зокрема, формування структури витрат енергоскладової собівартості продукції (послуг) з наступних компонентів: витрат на власний енергоресурс, витрат на енергоспоживаюче обладнання та його амортизацію, витрат на організаційно-технічний ресурс, витрат на підготовку персоналу, витрат, пов'язаних з забезпеченням перспективних і оперативних заходів щодо нормалізації процесу енергоспоживання;

4. Організаційне моделювання, в частині дослідження питання створення служби ЕМ у вигляді центру витрат, виходячи з передумов, що це окремий бізнес-процес, відокремлене структурне рішення, відокремлені рахунки обліку і система економічних показників - компонентів енерго - складової собівартості

Процес енергоспоживання за своєю суттю не є процесом діяльності в традиційному - організаційному розумінні. Його не можна збудувати в якійсь операційній, технологічній, територіальній, організаційній послідовності, він відбувається одночасно в різних вузлах, ділянках, спорудах, агрегатних комплексах територіально розрізнених і технологічно різнохарактерних.

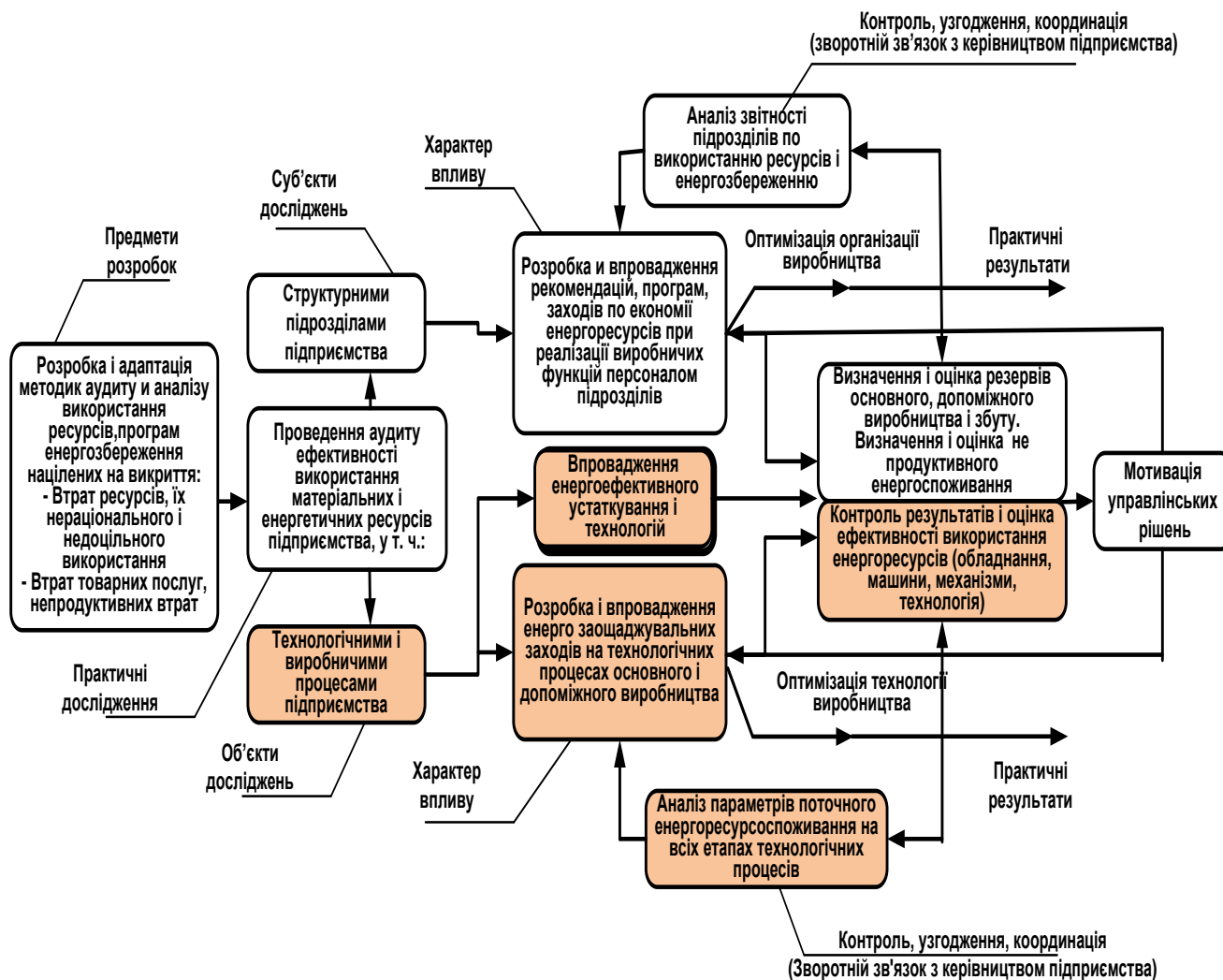


Крім того, енергоспоживання неоднорідне ще й тому, що передбачає можливість використання різних за своєю природою енергетичних ресурсів. І, нарешті, для підприємств ВКГ енергоспоживання означає одночасне використання енергетичних ресурсів для приготування води і надання послуг (водовідведення), тобто для отримання двох кінцевих продуктів.

Але, зважаючи на вищевикладене, процес управління енергоспоживанням, тобто процес енергоменеджменту на підприємстві можна представити як окремий бізнес-процес з ресурсами на вході (компоненти енергетичної складової) і кінцевому продукті на виході (енергетична складова в собівартості продукції)

Під бізнес-процесом енергоменеджменту слід розуміти функції поєднані в певній послідовності, що представляють собою ряд управлінських процедур (планування, облік, контроль, аналіз, розрахунок, проектування), які супроводжують енергетичний комплексний ресурс з моменту його придбання (формування) через етапи його експлуатації, нормалізації і формалізації до його прояви як складової собівартості продукції.

Провівши моделювання бізнес-процесу енергоменеджменту (компактна, скорочена змістовна блок-схема якого представлена на малюнку 4.21.), можна отримати вичерпну функціонально - процесну, а, при необхідності, процесно - рольову моделі як всього бізнес-процесу, так і окремих зон функціонування служб ЕМ і ОГЕ, виконати його інжиніринг, розробити мотивований регламент роботи зазначених служб.



Малюнок 4.21. Змістова блок-схема процесу енергоменеджменту ПВКГ

Службі ЕМ, при взаємодії з ПЕВ і бухгалтерією, інформаційної підтримки ВТВ і ОГЕ, було б доцільно сформувати відокремлені рахунки витрат по структурних компонентах енергоскладової в собівартості продукції (послуг) підприємств водопостачання та водовідведення. Слід зазначити, що бухгалтерія та ПЕВ сучасних підприємств ведуть облік витрат всіх компонентів енергоскладових собівартості. Які (за винятком витрат на придбання енергоресурсів) відносяться на різні рахунки різних статей витрат підприємства, "розмиваються", "розчиняються" в них. Таким чином, не створюється об'єктивного уявлення про повні витрати в зв'язку з енергоспоживанням.

В даний час значення енергоскладової в собівартості підприємств водопостачання та водовідведення змінюється в діапазоні 15% - 60% і 20% - 50% відповідно.

Можливість домогтися зниження собівартості продукції і послуг завдяки ефективному управлінню енергоспоживанням, при такій значній частці енергоскладової в собівартості, є досить важливим завданням.

Розрахунково-аналітична частина завдання, яка полягає у формуванні нової структури енергоскладової, визначенні чисельних значень питомих величин компонентів енергоскладової, діапазону їх можливої зміни, чутливості до різних факторів впливу, раціональних і нераціональних їх комбінацій в структурі витрат і т.д. зажадає вивчення статистичних даних, виявлення характерних залежностей і закономірностей і повинна стати одним з елементів аналітичної роботи СЕМ. Що стосується обліку і статистики, то систематичне ведення зазначених вище відокремлених рахунків службою ЕМ дозволить застосувати зважене рішення про організаційно-управлінську та техніко-економічну реакцію підприємства на зміну величин компонентів енергоскладової. Таким чином, створюється передумова управління величиною кожного компонента енергоскладової, тобто управління його вартістю, а значить собівартістю кінцевого продукту.

Впровадження економічного механізму управління енергоскладовою певним чином озброює службу енергоменеджменту, виникають умови створення нової культури управління. Оснащення служби ЕМ "самостійним" економічним механізмом (обліковим і розрахунково-аналітичним), в якому формуються витрати, пов'язані з енергоспоживанням, в сукупності з наданням ЕМ основних і допоміжних функцій організаційно-управлінського характеру (планування, контроль, проектування, нормалізація і т. д.), створюють передумови до виділення служби ЕМ в особливий центр відповідальності. Діяльність такого центру відповідальності могла б здійснюватися на підставі формування власного бюджету в рамках загального бюджету інтегрованого підприємства (для реалізації системи внутрішніх розрахунків).

*Запропоновані уявлення про моделі бізнес-процесів АВР, збуту послуг і енергоменеджменту можуть послужити основою для проведення реінжинірингу цих процесів діяльності, що само по собі створює передумови до поліпшення їх організаційних аспектів, утворюється можливість удосконалення управління процесами діяльності, які відволікають значні корпоративні ресурси, вирізняються суттєвими витратами і втратами.*

*Реінжиніринг процесів АВР, збуту послуг, і енергоменеджменту на підприємствах ВКГ повинен істотно поліпити показники ефективності експлуатації систем водопостачання та водовідведення, а введення процесного управління цими процесами, дозволить, через оперативне управління їх процесною собівартістю, забезпечити опосередкований вплив на собівартість послуг підприємства.*

#### **4.4. Особливості процесного управління галузевих підприємств**

Основним завданням процесного управління є приведення організаційно - економічних категорій управління підприємства в стан при якому можливо вести облік і контроль собівартості найбільш ресурсно-витратних процесів, а також, при необхідності, впроваджувати процесне управління паралельно з існуючим на підприємстві структурним управлінням. Причинами, що спонукають до впровадження процесного управління на галузевих підприємствах є:

- процесна організація діяльності підприємства, яка в основному спирається на технологічні ланцюжки виробництва;
- наявність «гуманітарних» процесів комерційної та управлінської сфер в т.ч. процесу збуту послуг і оперативного управління експлуатацією інфраструктури мереж, які, перебуваючи в повній залежності від «людського фактору», залишаються регламентованими, але, значною мірою, витратними;
- реальна можливість засобами управлінського обліку та інформаційних технологій встановити системний контроль над процесною собівартістю і

ефективністю використання ресурсів на найбільш витратних процесах або процесах під визначальним впливом людського фактору.

Як випливає з викладеного, сучасне галузеве підприємство відрізняється процесним характером технологічно пов'язаних процесів основного виробництва, а також наявністю «гуманітарних» процесів, які є великими розпорядниками корпоративних ресурсів. А, наведені вище аргументи, вказують на те, що послідовна реалізація організаційних проектів реінжинірингу і процесного управління дасть найбільш повноцінний результат в питаннях вдосконалення організаційних та економічних аспектів системи управління підприємства, в цілому.

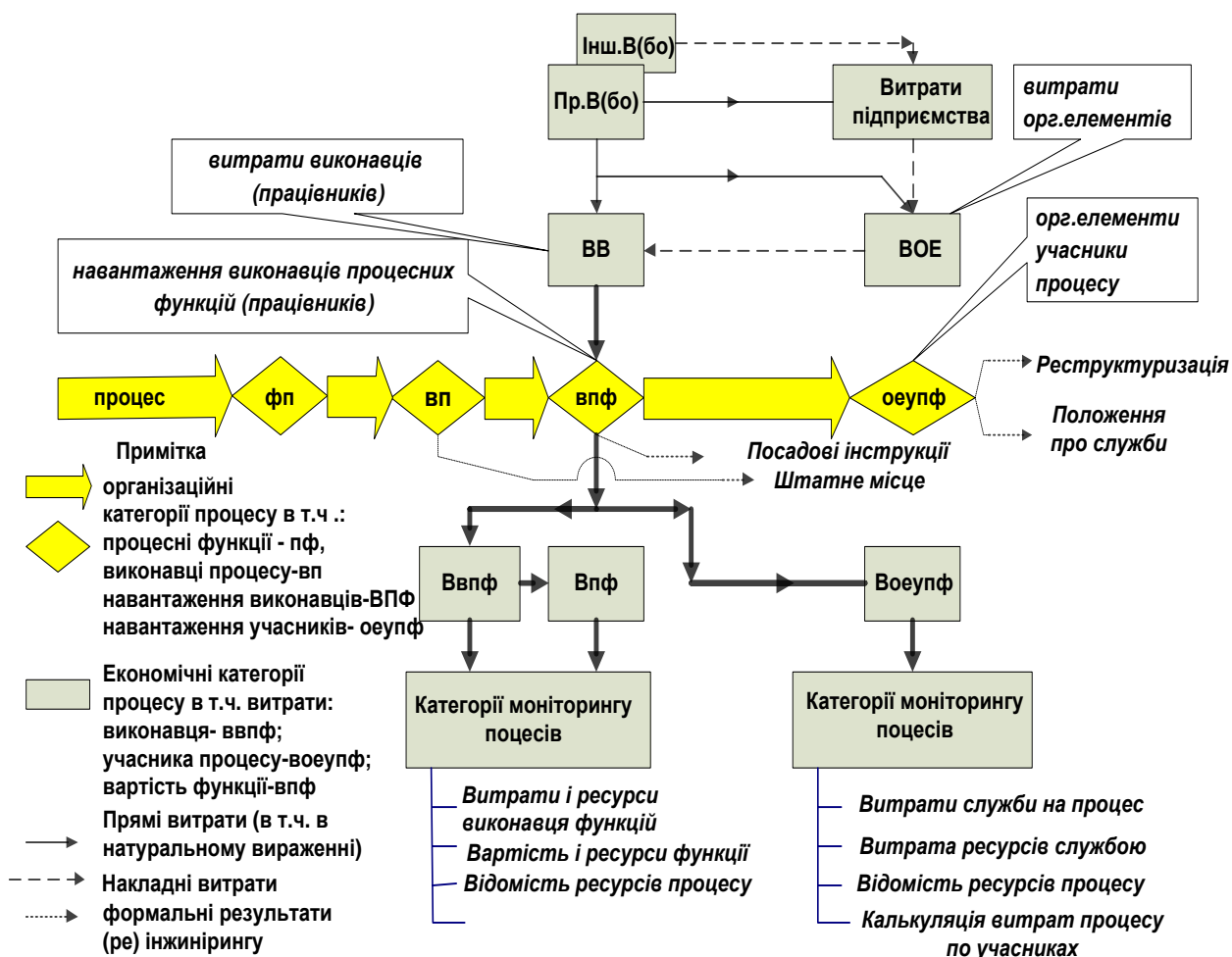
### ***Схематичні рішення контролю процесного ресурсоспоживання***

Безумовно, реінжиніринг процесів діяльності не тільки створив би ідеальні умови для організації процесного контролю і процесного управління ресурсами на окремих процесах, а й упорядкував би (актуалізував) функціональну декомпозицію процесів діяльності, навантаження виконавців, штатний розклад і організаційну структуру підприємства.

Завдяки перерахованим можливостям, ступінь подробности контролю витрат за місцями їх виникнення була б доведена до обліку ресурсів і вартості будь-якої процесної функції. Це, практично, означає можливість реалізації Activity Based Costing, Activity Based Management і Activity Based Budgeting (ABC \ ABM і ABB) методів в управлінні ресурсами підприємства

На малюнку 4.22- А, приведена схема організаційних та економічних категорій і результатів реінжинірингу, в т.ч. можливої оцінки витрат на реалізацію процесних функцій і переходу до процесного управління витратами за функціями і учасникам процесів. Однак, для цілей вдосконалення сформованої системи традиційного - структурного управління підприємством, в частині створення механізму регулярного контролю використання ресурсів (управління ресурсами) на процесах діяльності, може бути реалізований спрощений підхід до впровадження локального процесного управління (малюнок 4.22, В).

### А. Проведення (ре) інжинірингу процесів діяльності підприємства і оцінка витрат на реалізацію процесних функцій



Малюнок 4.22 – А Схема процесного моніторингу ресурсів за умови проведення (ре) інжинірингу процесів діяльності підприємства

На малюнку 4.22-В., наведена спрощена схема обліку процесних витрат за оргелементами без оцінки (або з укрупненою оцінкою) процесних функцій.

Сенс такого підходу полягає в наступному:

- моделювання процесів намічених для встановлення процесного контролю (моніторингу) за їх витратами (процесної собівартістю) ведеться без детальної розшифровки функціональної декомпозиції процесів (при необхідності, тільки ключових, укрупнених функцій виконавців, учасників);

### В. Структурування процесних витрат за організаційними елементами без оцінки (з укрупненої оцінкою) процесних функцій



Малюнок 4.22 -В Схема процесного моніторингу ресурсів за умови спрощеного моделювання процесів (В)

- визначаються усі учасники процесу - орг. елементи структури (дирекції, підрозділи, служби, відділи, групи);
- визначаються трудовитрати учасників щодо робіт, які виконуються для процесу (оцінка витрат учасників, які переносяться на вартість процесу);
- налаштовується алгоритм розрахунку прямих витрат, які переносяться учасниками на процес;
- визначається схема обліку накладних (опосередкованих) витрат підприємства на учасників процесу і уточнюється розрахунок перенесення їх на процес;
- формується методика і алгоритм управлінського обліку процесних витрат (процесної собівартості) по учасниках-організаційним елементам структури.

Такий спрощений підхід до визначення і контролю процесних витрат дозволяє вести регулярний аналіз процесної собівартості за елементами витрат, за витратним «вкладом» учасників процесу (в т.ч. за елементами витрат).

Таким чином, прийоми управлінського обліку для визначення собівартості послуг шляхом агрегації витрат структурних підрозділів застосовуються до оцінки вартості процесів діяльності, що забезпечить інформаційну базу для проходження девізу - «Контроль процесів ефективніше контролю результатів».

Створюється передумова запровадження статусу процесного керуючого, що виконує роль замовника робіт в учасників процесу. Процесний керівник та персонал самого процесу, виявляються зацікавленими в підтримці рівня собівартості, прийнятого в якості «нормалі».

В результаті, ресурсозбереження на процесі стає керованою категорією й отримує «агента» первинного контролю, уповноваженого вести планування та управління заявками на роботи учасників процесу і візувати акти списання ресурсів і калькуляції виконаних робіт.

Для забезпечення безперервності контролю-моніторингу процесних витрат (процесної собівартості), аналізу ефективності використання ресурсів і оцінки якості управління ресурсозбереженням, необхідне впровадження системного завдання «управління процесними ресурсами» в інформаційне середовище АСУ підприємства, яка може стати інформаційно-аналітичним інструментом процесного керуючого і увійти в арсенал завдань контролінгу на підприємстві.

Запропонований спрощений підхід до введення обліку і контролю процесних витрат і процесного управління в умовах підприємства зі структурною організацією управління, дозволяє:

- отримати перший досвід оцінки величини та ефективності процесних витрат і перейти до їхнього моніторингу;
- отримати уявлення про собівартість процесів, як компонентів (складових) собівартості послуг, ступеня їхньої значимості і динаміки змін;
- здійснювати аналіз собівартості послуг з урахуванням її координації з процесними витратами;



- розробити організаційний проект досвідченого впровадження локального процесного управління і введення статусу процесного управителя на окремому (их) процесі (ах);
- вести управління ресурсами і ресурсозбереженням, оцінюючи ефективність використання ресурсів в поточній діяльності структурних підрозділів, реалізації процесів, фінансово-економічної діяльності підприємства з надання послуг, у цілому, з позицій ефективності ресурсозбереження;
- провести перераховані вище методичні, інформаційно-аналітичні, і організаційно - управлінські новації власними силами, без залучення консалтингових та ІТ фахівців сторонніх організацій;
- провести, в подальшому, використовуючи отриманий досвід і відпрацьовані методи, повномасштабний реінжиніринг з доцільною декомпозицією процесів і процесних функцій, виконати корекцію (оптимізацію) навантаження виконавців, здійснити необхідну реорганізацію структури. Отримати більш коректну оцінку вартості функцій і процесів.

#### **4.5. Змішане або гібридне організаційне управління ПЖМ**

В даний час практика управління що склалася на ПЖМ містить ознаки структурного і процесного підходів до управління. Така особливість організації управління пояснюється наступним:

- з одного боку, структурою основного виробництва, яка реалізована ланцюгом технологічно пов'язаних, організаційно відокремлених процесів виробництва, що забезпечує два види послуг, для яких логічно і доцільно використання процесного управління.
- з іншого боку, канонічним підходом до формування виробничої структури галузевих підприємств сформованої в першій половині минулого століття, задовго до того, як з'явилася (в 80-х роках) концепція процесного управління.

Після реструктуризацій, що мали місце на підприємствах водопровідно - каналізаційного господарства за три десятки останніх років, виникла передумова ведення змішаної схеми управління, яка фактично включає елементи процесного управління в систему структурного управління підприємством

Формування практики змішаного управління галузевих підприємств заслуговує аналізу і подальшого розвитку, зокрема в питаннях введення процесного управління на процесах, які є проблемними в використанні значного обсягу корпоративних ресурсів, відсутності їх регламентації, ефективної організації оперативного управління і контролю за їх собівартістю і втратами ресурсів. В силу особливостей здійснюваної підприємством діяльності, та інженерно-технічних та технологічних рішень, які її забезпечують, виробнича структура підприємства носить виражений процесний характер. Отже справедливе визначення специфіки виробництва галузевих підприємств (ПВКГ), як *безперервне, життєзабезпечуюче виробництво реалізоване сукупністю процесів повного замкнутого циклу*. Така специфіка підприємства зобов'язує мати систему управління ресурсами, враховуючу відмінності процесної архітектури і здатну забезпечувати можливість процесного контролю і управління використанням ресурсів. Зупинимося на окремих моментах відносин системи управління галузевого підприємства і використовуваних нею ресурсів.

Споживачами ресурсів в процесах діяльності галузевого підприємства є процесні функції. Основними суб'єктами споживання виступають процеси процесної декомпозиції діяльності підприємства у т.ч.:

1. Технологічно пов'язані процеси основного виробництва: підйом води, очищення води, транспортування, подача і розподіл води, відведення стічних вод, очищення стоків. (приклад процесної декомпозиції малюнок 4.13.)

2. Процеси допоміжного виробництва та інженерно-технічного забезпечення: ремонтно-цехові, транспортні, спецтехніки і механізмів, засобів КІП і А, АСУ .

3. Процеси організаційно - управлінської та комерційної сфер: адміністративного управління, обліково - розрахункові, планово - економічні, інформаційного забезпечення, матеріально - технічного постачання, оперативного управління, збуту послуг.

Облікова структура ресурсів підприємства класична (за видами діяльності та елементами витрат) зі значною часткою енергоспоживання більше 40% електроенергії в собівартості послуг ПВКГ.

У ході реалізації технологічних процесів, ресурси використовуються на підтримку технологічних нормалей (параметрів), а також забезпечення необхідних умов експлуатації споруд, обладнання та інфраструктури мереж.

Поряд з технологічними процесами, де витрати ресурсів визначаються кількісною нормою їх споживання, на підприємстві значне місце займають «гуманітарні процеси», які відносяться до процесів сфери управління виробництвом і комерційної діяльності. Що стосується використання ресурсів ці процеси підприємства знаходяться в повній залежності від «людського фактора». Особливе місце серед «гуманітарних» процесів за обсягом використовуваних ресурсів займають процеси збуту і оперативного управління експлуатацією інфраструктури мереж в процесах подачі-розподілу води і відведення стоків.

### ***Значення «людського фактора» в управлінні ПВКГ***

Роль «людського фактора» в процесах технологічного і «гуманітарного» типів зводиться до наступного:

- у технологічно пов'язаних процесах - це внесення ресурсів, відповідно до умов и вимог нормальної роботи обладнання технологічних процесів їх етапів (переділів, фаз), здійснення поточного контролю, налаштування параметрів продуктивності;
- у «гуманітарних» процесах — це планування процесу, визначення виконавців робіт, вибір типу ресурсів, нормування та розрахунок потрібного обсягу ресурсів, організація робіт, координація робіт з іншими виконавцями (за часом, обсягом, характером взаємодії).

Наведені роботи «гуманітарних» процесів (які визначають витрати ресурсів) виробляються відповідальними виконавцями виходячи з їх кваліфікації, особистого досвіду, зустрічних умов суміжників, досвіду роботи минулих періодів, матеріальної і моральної зацікавленості та ін., з формальним урахуванням норм щодо деяких робіт. Роль людини у впливі на використання ресурсів зазначених процесів в актуальній системі управління галузевих підприємств носить вирішальний характер, негативні риси якого виражаються в орієнтовному плануванні, безперешкодної корекції планів, поверхневому контролі, що здійснюється на підставі довідок та звітів, підготовлених самим же виконавцем робіт.

Характеризуючи значення «людського фактора» при виконанні «гуманітарних» процесів, необхідно підкреслити абсолютну визначальну роль організаційно-управлінської системи в якій відповідальним фахівцям відводиться завдання планування ресурсного забезпечення процесів і робіт, організації їх виконання та оцінки результатів, в цілому або детально, за фактом виконання або в звітний період. Тобто вирішальним для раціонального використання ресурсів і отримання ефективних результатів стає організація управління діяльності, а саме структурна, яка використовується традиційно, або процесна, впровадження якої є одним з дієвих заходів удосконалення традиційної системи управління.

#### ***Удосконалення актуальної організації управління підприємством***

На наведеному малюнку 4.23 зображені блоки реальної (структурної) схеми управління галузевих підприємств, які характеризуються наступними факторами:

1. Організаційне управління - структурне (підрозділами підприємства);

2. Організаційно - економічне управління, по часті - елементами витрат і, в цілому, собівартістю послуг;

Об'єктивні обставини діяльності, що визначають витрати ресурсів:

- умови (віддаленість, глибини) і обсяг можливого водовидобування;
- стан джерел водопостачання (вихідної води);

- санітарно-гігієнічні, екологічні та ін. норми;
- реалізоване інженерно-технічне та технологічне забезпечення;
- стан споруд, обладнання, мереж;
- особливості споживчого ринку (структура абонентів, обсяги споживання, характер параметрів збуту в т.ч. спосіб обліку послуг, тарифи, платіжна дисципліна, платоспроможність);
- інституційні чинники (лояльність зовнішнього управління);
- особливості організації управління самого підприємства.

#### 4. Об'єктивні загрози результатам діяльності підприємства:

- зростання собівартості послуг (в т.ч. в зв'язку з енергоємністю виробництва та зростанням цін на енергоносії та інші елементи собівартості);
- зниження ефективності і надійності виробництва в зв'язку з фізичним і моральним зносом споруд, обладнання, мереж;
- значні втрати товарної води і тарифних витоків, комерційні втрати;
- зниження реалізації послуг, пов'язане зі змінами характеру і обсягів споживчого ринку;
- зовнішнє управління неадекватне умовам ринку;
- недієздатна інституціональна та кон'юнктурна тарифна політика
- значні обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості;
- зростання відпустки послуг за приладами обліку, зниження реалізації за нормами, падіння обсягів реалізації, ускладнене утримання активів;
- зниження якості вихідної води.

#### 5. Можливості збереження фінансово-економічної стійкості (по часті, що до процесів збуту і оперативного управління):

- скорочення втрат кондиційної води і витоків;
- підвищення енергоефективності процесів виробництва;
- оптимізація потокорозподілу зниження надлишкового тиску і енерговитрат;
- скорочення кількості аварій;

- скорочення витрат на аварійно-відновлювальні роботи;
- зниження дебіторської заборгованості;
- оптимізація системи управління ресурсним потенціалом ПЖМ.



Малюнок 4.23. Схема сталого і альтернативного організаційно-економічного управління ресурсним потенціалом підприємства

На цьому ж малюнку, поряд з блоками актуальної схеми структурного управління підприємством, наведені блоки альтернативної схеми процесного управління обраних процесів, яка характеризується наступним:

1. Організаційне управління - процесне (або змішане зі структурним);
2. Організаційно-економічне управління - елементами собівартості процесів і послуг (на додаток до традиційного);
3. Заходи щодо оптимізації системи управління ресурсами ПЖМ:
  - моделювання і реінжиніринг найбільш ресурсно-витратних процесів;
  - введення управлінського обліку процесної собівартості;
  - введення статусу процесного керуючого, як замовника виконання процесних функцій (робіт) виконавцями-підрозділами.

#### 4. Нові можливості управління ресурсозбереженням:

- оперативний контроль (процесним керуючим) ресурсів, використаних підрозділами на виконання процесних функцій;
- планування, контроль і оперативне управління елементами процесної собівартості на підставі даних управлінського обліку;
- впровадження підсистеми «Моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства» та Інформаційно-аналітичної системи управління;
- паралельне використання схем управління загального – структурного і локального - процесного (на окремих, обраних процесах).

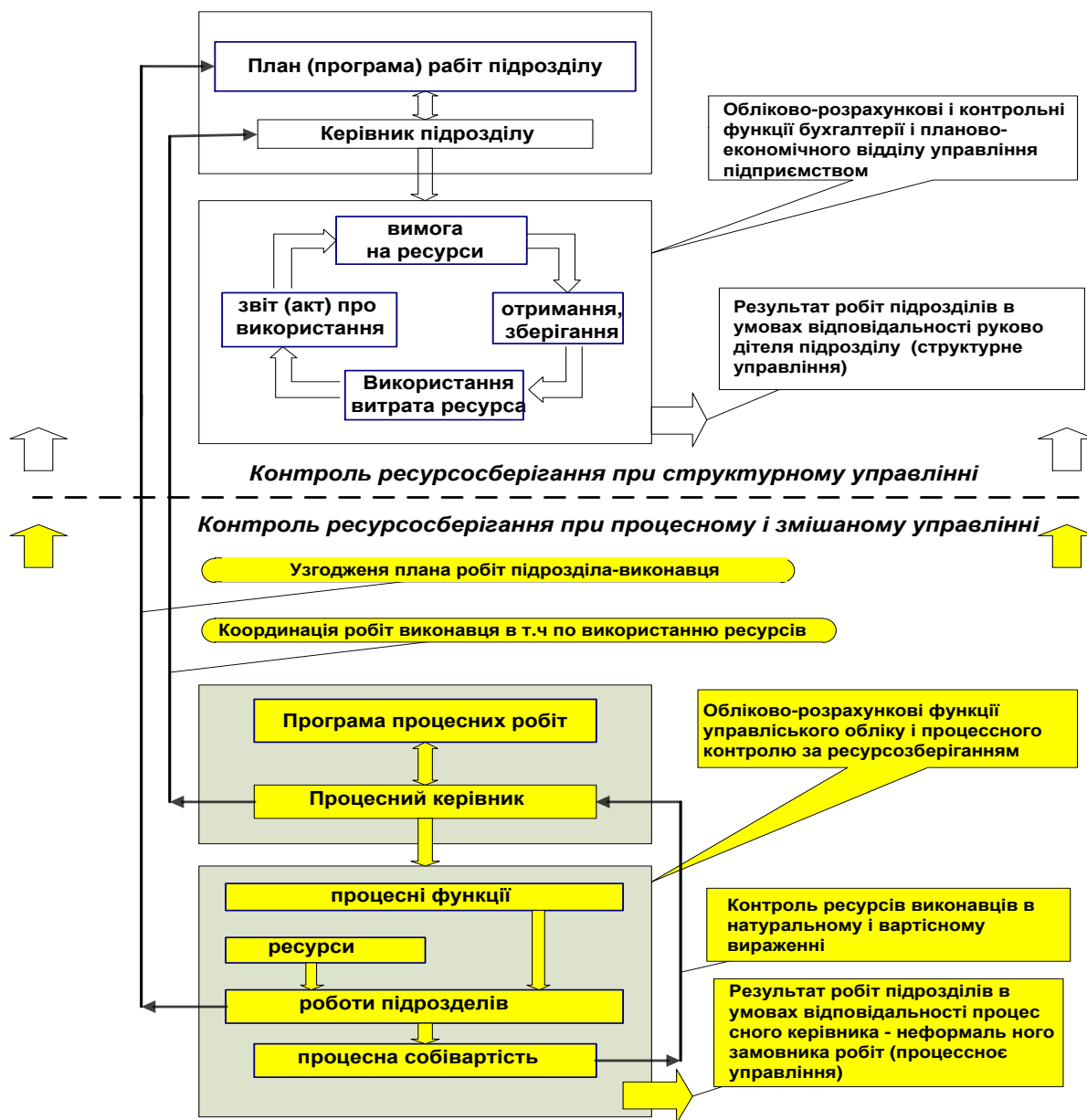
Виходячи з вище викладеного та наведених схем змішаного співіснування форм організаційного управління підприємством - структурної та процесної, в частині організаційно-економічного управління ресурсами, слід:

- оптимізувати управління ресурсами окремих процесів введенням процесного управління і статуту процесного керівничого, в практику актуальної структурної форми організації управління;
- вдосконалити облікову функцію управління підприємством, шляхом розвитку системи управлінського обліку і впровадження процесного обліку.

В основі принципів такого змішаного управління ресурсами лежить:

- збереження первинного бухгалтерського обліку щодо персональних матеріальних відповідальних виконавців;
- збереження прийнятого в бухгалтерському обліку угруповання витрат за видами діяльності і елементами витрат в натуральному і вартісному виразах;
- введення управлінського обліку ресурсів по процесним функціям, процесам і процесним виконавцям - підрозділам;
- введення категорії обліку процесна собівартість;
- впровадження процесного управління на процесах з найбільш значною витратою ресурсів або великою мірою людського впливу на параметри ресурсного забезпечення.

На малюнку 4.24. наведена схема організації контролю за використанням ресурсів при змішаній формі організаційно-економічного управління.



#### примітки

- Організаційно-економічні категорії при структурній і процесній схемах управління
- Інформаційні зв'язки по координації робіт підрозділів-виконавців процесних функцій в умовах процесної схеми управління
- Організаційно-економічне розмежування структурного і процесного управління в умовах організаційно-управлінської схеми змішаного типу

Малюнок 4.24. Схема контролю ресурсів при змішаній формі організації управління.



Таким чином для керівництва підрозділу його управлінська підлеглість носить ієрархічний структурний характер виконавця перед відповідним менеджером, бо адміністративні розпорядження і економічні показники спрямовані на виконання програми яка є сукупністю робіт з реалізації функцій декількох процесів, а економічні показники є сумою витрат підрозділу за обліковими елементами витрат. Процесне управління є координацією робіт всіх учасників або виконавців функцій процесу, сукупність яких є його виробничою програмою, а собівартість процесу є узгодженими з виконавцями обсягами (сумою) ресурсів які кожен з них використав на користь процесу. Формування планів підрозділів і їх виконання по кожному пункту є організаційно-управлінським і економічним перехрестям структурної і процесної схем управління.

Практика методичного забезпечення і подальшого організаційно-управлінського і інформаційно-аналітичного супроводу є завданням контролінгу і розвинутого управлінського обліку, які до складу своїх функцій додадуть опікування динамікою і тенденціями собівартості процесів, обраних для процесного управління.

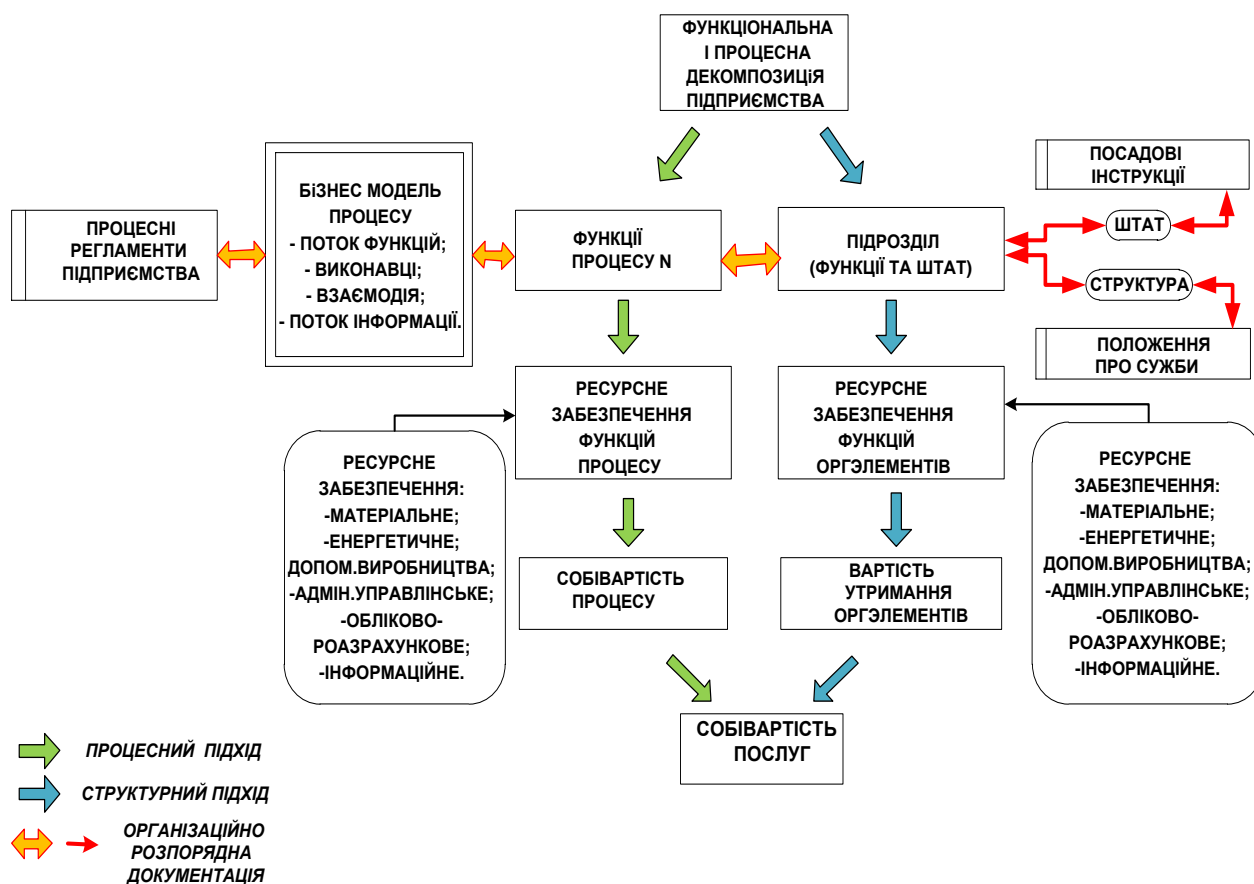
Реалізація викладених вище організаційно-управлінських та організаційно-економічних заходів в актуальній системі управління галузевим підприємством, створюють передумову підвищення об'єктивності та оперативності контролю ресурсів і відкривають можливості для постановки і рішення задач управління ресурсним потенціалом підприємства засобами інформаційних технологій.

На малюнку 4.25. наведена схема організації гібридній форми організаційно-економічного управління собівартості процесів і послуг.

Впровадження локального процесного управління і створення гібридної схеми управління ресурсами підприємства забезпечується наступними заходами оптимізації системи управління ресурсами підприємства:

- моделюванням і (ре) інжинірингом найбільш ресурсно-витратних процесів;
- введенням управлінського обліку процесної собівартості;

- впровадженню завдань контролінгу, зокрема «Моніторингу ресурсів»;
- уведенням статусу процесного керуючого як формального замовника виконання процесних функцій (робіт) виконавцями-підрозділами



Малюнок 4.25. Процесний та структурний підходи до формування гібридного управління і контролю собівартості процесів і послуг

В економічному сенсі зниження впливу «людського фактору» в управлінні ресурсами через введення процесного управління на описаних процесах створює додаткові передумови до отримання наступних результатів:

- оптимізація потоко-розподілення, надлишкового тиску і зайвих енерговитрат;
- скорочення кількості аварій; витрат на аварійно-відновлювальні роботи
- скорочення втрат товарної води і тарифних стоків;
- зниження дебіторської і, як результат, кредиторської заборгованості;
- оптимізацію витрат на утримання процесу збуту

- оптимізація і розвиток облікової системи управління собівартістю послуг підприємства у т.ч. оперативного управління собівартістю процесів;
- розвиток культури управління і економного енергоспоживання, зниження енергомісткості виробничих процесів;
- вдосконалення засобів і методів контролю за станом, використанням і втратами ресурсів, оптимізація життєвого циклу основних фондів.

## 5. Моделі організаційно-управлінського розвитку підприємств

### 5.1. Моделі організаційного поєднання ПЖМ

Головною метою політики розвитку підприємств ВКГ повинно стати формування у них якостей інвестиційної привабливості на ринку комунальних послуг, залучення інвесторів і започаткування стратегії інноваційного розвитку. Розглянемо феномен інвестиційної привабливості у відношенні до ПВКГ. Це, по-перше, комерційний інтерес до самого ринку послуг водопостачання і водовідведення, його можна характеризувати наступним чином:

*Базові фактори комерційного інтересу вірогідного приватного інвестора*

1. Безперервні, безстрокові послуги водопостачання та водовідведення;
2. Масштабний обсяг ринку збуту послуг;
3. Сформована і охоплена (зазвичай) АСУ абонентська і інформаційна база;
4. Розвинута інженерно-технічна і технологічна інфраструктура;
5. Інженерно-технічні рішення і споруди, що здібні забезпечити розвиток обсягів і ринку послуг, у т. ч. за рахунок розвитку водогонів для групового водопостачання найближчих населених пунктів;
6. Характер послуг і їх виробниче забезпечення, що дозволяють розвивати організаційно-економічне відокремлення деяких суттєвих виробничих і комерційних процесів;
7. Забезпеченість кваліфікованим персоналом і потенціалом його поповнення.

Далі, чи по-друге, це інтерес до якості самого підприємства. Його сировинного (природних джерел), виробниче-господарського, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, кадрового, інтелектуального, та іншого ресурсного потенціалу.

Основні фонди виробництва і їхній стан, з економічної і технічної точки зору, чи не найважливіший фактор, та найдорожчий компонент інвестиційної програми, яку уявляє і на яку розраховує для себе вірогідний інвестор.

Але витрати на заходи модернізації, які розтягнуті у часі, не впливають на поточний дохід і оборотність коштів, так, як впливає система управління підприємства, яка складається:

- з організації робіт з експлуатації мереж і споруд, аварійно-відновлювальних робіт, організації процесів збуту, та претензійно-позовної роботи, а також фінансової діяльності, матеріально-технічного забезпечення, логістики, і т.д.;
- з організації обліку у т.ч.: первинного, бухгалтерського, управлінського, можливості отримувати оперативні дані про витрати по місцях їх виникнення;
- з організації аналітичної функції управління у складі контролінгу, контролю за ефективністю роботи підрозділів та процесів, викриття та оцінки непродуктивних втрат, у т.ч.: виробничих і комерційних;
- з наявності сучасних інформаційних систем;

До складу інформаційних систем які відповідають сучасним вимогам управління ПЖМ входять як виробниче-технологічні СДМ; АСУ ТП; АСКУЕ, так і управління організацією та економікою робіт в т.ч. транзакційні задачі: АСУ Бухоблік, АСУ Збуту; Документообіг, і т.д., допоміжних інформаційно-аналітичних задач з сімейства ВІ (бізнес інтелекту), які забезпечують моніторинг, інтерпретацію, аналіз стану підприємства у т.ч. моніторинг: фінансового стану і результатів; витрат підрозділів і процесів; стану основних фондів, виробничих і комерційних втрат; ефективності збуту і претензійно-позовної роботи; інтегрованого моніторингу ключових показників діяльності по типу «Дошка управління»; наявності системного інформаційно-аналітичного зв'язку з організаційно-управлінськими органами власника. Окремо оцінюється можливість впровадження процесного управління, реструктуризації підприємства і створення функціонально і організаційно відособлених стратегічних бізнес одиниць чи аутсорсінгу.

Ще одним, важливим ресурсом для інвестора являється можливість диверсифікації послуг, зокрема родинної і неродинної, що сприяє розвитку

бізнесу на нових послугах (сферах діяльності) і, можливо, нових сегментах ринку або нових ринках.

Не можна не враховувати ступінь розвитку інтелектуального потенціалу кадрів підприємства з боку організації навчання, підвищення кваліфікації, наявності фахівців вищої кваліфікації, творчої участі персоналу в удосконаленні засобів, пристроїв, технологічних процесів, спрямованих на підвищення економічної ефективності, або покращення умов праці. (тобто організації та використання результатів раціоналізаторства і винахідництва).

На додаток слід відзначити, що сучасні підприємства опікуються створенням підрозділів і систем по забезпеченню економічної безпеки підприємства, яка є багатофункціональною і може, наряді з іншим, виконувати функцію незалежного спеціалізованого контролю за ефективним цілеспрямованим виконанням завдань стратегії розвитку підприємства або інвестиційної програми, що також може оцінюватись як елемент (предмет) комерційного інтересу у складі системи управління підприємства.

Нарешті інвестору необхідно мати об'єктивну динамічну управлінську оцінку зміни ресурсного потенціалу підприємства у т.ч. стану матеріальних і нематеріальних активів (по часті, основних фондів, дебіторської заборгованості в межах позовної давності, а також застарілої закріпленої рішеннями суду), обсягів і структури кредиторської заборгованості, наявності факторів гудвілу.

Спираючись на наведені фактори і з огляду на обставини, що склалися, слід визначити наступне: *Будь які заходи спрямовані на доведення діючої системи управління підприємства ВКГ до стану, коли налаштована, певним чином, вона набуває форм і якостей необхідних для ефективної роботи в умовах мінливого ринку та привертає увагу зацікавленого приватного інвестора, треба розцінювати, як управлінську адаптацію.*

Заходи з адаптації системи управління розраховані на досягнення інвестиційної привабливості і залучення приватних інвестицій повинні мати підприємницьку орієнтацію. Це означає, що у своєму складі заходи управлінської адаптації, крім організаційно-економічних удосконалень і

перетворень повинні містити моделі можливих форм суспільно-приватної взаємодії здатної привести к інвестуванню реформ і стратегічного розвитку.

У числі заходів, які являються складовими стратегії реформування управління і спрямовані на реконструкцію організаційно - управлінської архітектури і організаційно - економічного механізму, необхідних для формування суспільно - приватного партнерства, опорними є: реінжиніринг процесів діяльності і реструктуризація підприємства (вірогідно, з подальшою реорганізацією).

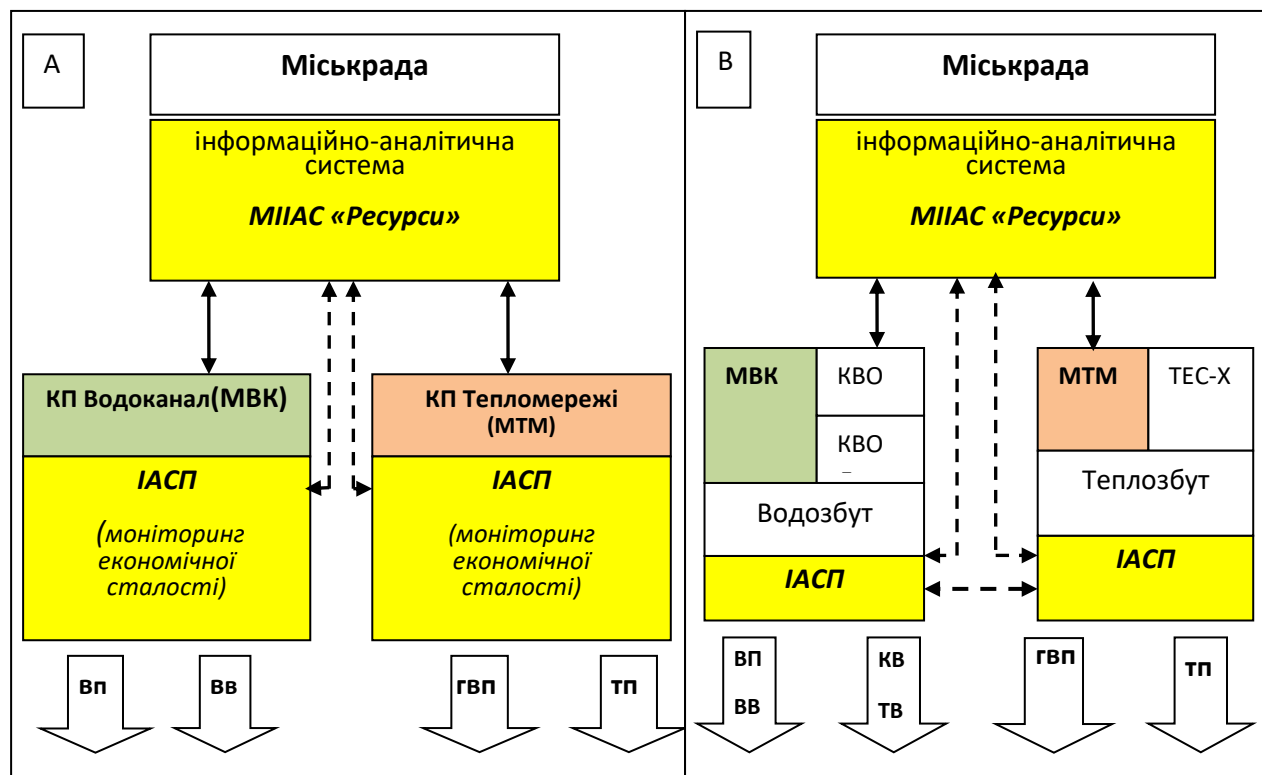
Здебільшого, реструктуризація використовується як основа для придбання інвестиційної привабливості тобто комерційного інтересу, як для материнського підприємства, так і для утворених нових організаційно-управлінських одиниць, які в перспективі можуть залишатися відокремленими, або включеними до складу нових інтегрованих, корпоративних підприємств,

створення яких, саме, і являється базовою можливістю інноваційного розвитку підприємств ВКГ.

Процедурі організаційно-управлінського виокремлення частини існуючого підприємства з новим функціональним змістом, або створенню нових підприємств за рахунок виділення, поглинання, поєднання, передуює розробка концепцій диверсифікації і інтеграції діяльності, які повинні гарантувати довгостроковий, ефективний розвиток обраних напрямків діяльності (бізнесу). Формування цих концепцій і їх ув'язка з питаннями стратегії реформування управління галузевих підприємств, із притаманною їм специфікою, гідні окремої уваги і дослідження.

Заключним етапом ПАУ є організаційне моделювання побудови інвестиційно-привабливих форм суспільно-приватних взаємин у відношенні до ПЖМ. На малюнку 5.1-А наведена підготовча фаза реструктуризації, в якій проводяться заходи з підприємницької адаптації систем управління комунальних підприємств життєзабезпечення, створюється і впроваджується муніципальна інтегрована інформаційно-аналітична система (МІАС «Ресурси»

та відповідних ІАСП) з моніторингу ефективності використання комунального майна (виробниче-господарського потенціалу муніципальних підприємств).



Малюнок 5.1. Фаза реструктуризації ПЖМ

На малюнку 5.1-В наведена фаза реструктуризації в якій виділяються в самостійні наступні підприємства:

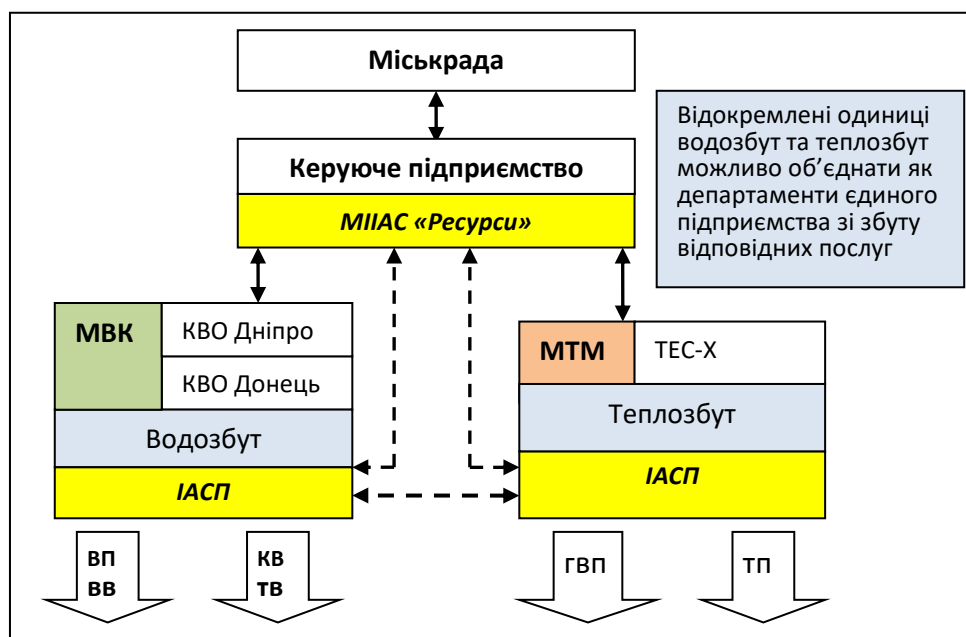
- Міськводоканал (мережі і міські споруди водопостачання); комплекси кондиціонування (водоочищення) і транспортування води ( на схемах КВ і ТВ), збуту послуг,наприклад, для КП « Харківводоканалу» це могли бути КВО «Донець» і КВО «Дніпро», Харківводоканалмережі, Водозбут;
- Міськтепломережі (мережі і міська інфраструктура теплопостачання), ТЕЦ (теплоелектроцентралі) або ТЕС (теплоелектростанції), наприклад , для КП «Харківтепломереж» це могли бути Міськітепломережі, ТЕЦ- 3 (враховуючи, що ТЕЦ -5 приватизована як ПАО ТЕЦ-5, а ТЕЦ-2 передано в концесію ООО «ДВ Нафтогазвидобування» м.Київ), Теплозбут.

Звичайно, ці схематичні моделі носять концептуальний характер, і могли б бути прийняті до уваги, лише як можливі сценарії підприємницького розвитку



ПЖМ, бо потребують детального організаційного проектування, розробки і порівняння, у т.ч. і інших конкурентних варіантів.

Альтернативою цієї фази реструктуризації (малюнок 5.1-В) може бути модель управління (малюнок 5.2), яка відрізняється тим, що всі виділені підприємства передаються під управління керуючому підприємству, яке в купі з ними утворює єдину, інтегровану управлінську форму.



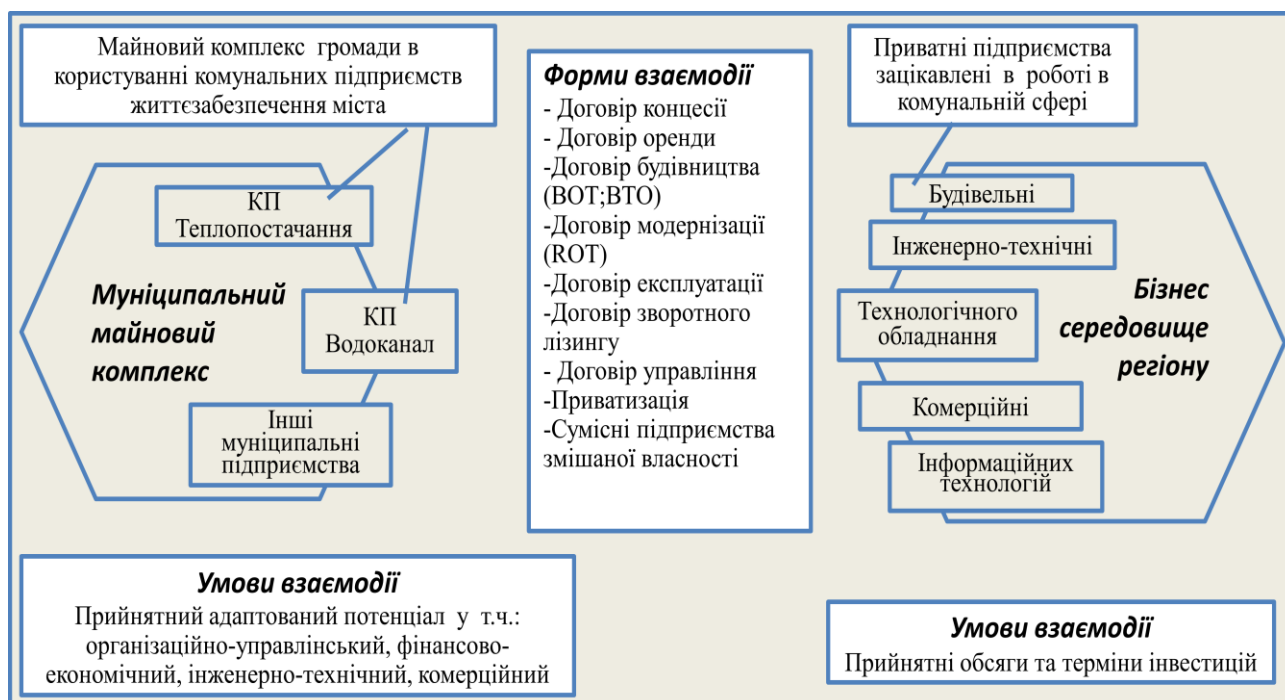
Малюнок 5.2. Фаза управлінської інтеграції ПЖМ

В широкому сенсі водопостачання міста Харкова є системою групового (регіонального характеру), система теплопостачання охоплює найближчі до міста райони, а виробничі об'єкти обох підприємств розташовані в регіоні по за межами міста. Ці факти повинні враховуватись при моделюванні суспільно – приватних моделей і вирішення проблеми інвестиційної привабливості.

Підприємства, які набули інвестиційної привабливості після проведення заходів підприємницької адаптації де реалізовано проекти реструктуризації та організаційно-управлінського моделювання готові (на розгляд власника - органів муніципального управління) для передачі в управління на умовах відповідних форм договорів, приватним підприємствам.

Договірні умови приватного керуючого підприємства з власником у відношенні до окремих підприємств можуть відрізнятися у зв'язку з їх специфікою або стратегією розвитку. Власник разом з керуючим підприємством та зацікавленими підприємствами регіону, виходячи із міркувань доцільності, можуть створити Акціонерне товариство або регіональний кластер.

У відношенні до реструктурованих ПЖМ, в залежності від прийнятних умов власника і приватного партнера (в т.ч. з бізнес середовища регіону), можуть бути розглянуті договірні форми взаємин наведені на малюнку 5.3.

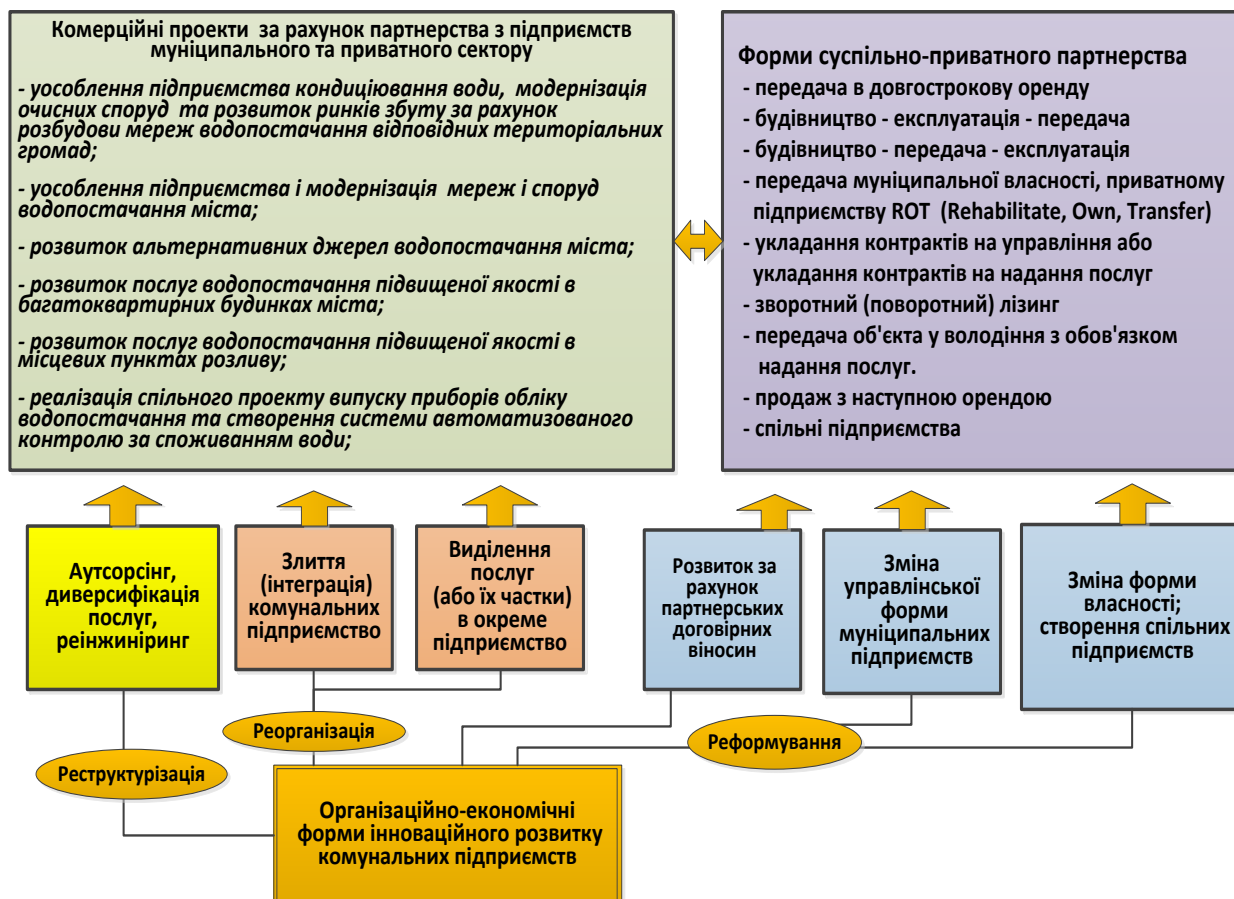


Малюнок 5.3 Умови взаємодії і договірні форми при встановленні суспільно-приватних відношень

Необхідні управлінські і організаційно-економічні заходи і умови, виконання яких вимагають ті чи інші форми довгострокових контрактів, в залежності від особливостей стану підприємства та умов комерційних проектів, вирішуються за схемою на малюнку 5.4.

Запропоновану концепцію або ескіз проекту підприємницької адаптації комунальних підприємств життєзабезпечення слід розцінювати, як спробу

сформулювати напрямки досліджень, спрямованих на пошук рішень з формування перспективних суспільно - приватних відносин з бізнес середовищем регіонів та вирішення проблеми прискорення інноваційних та інвестиційних процесів в галузі комунальних послуг.



Малюнок 5.4. Форми організаційно-економічних заходів і характер можливих суспільно-приватних взаємовідношень

## 5.2. Кластерні утворення за участі комунальних підприємств

В умовах децентралізації ресурсів і владних та управлінських функцій в Україні стратегічний менеджмент здійснює пошук підходів, моделей та організаційних форм розбудови ефективних економічних систем в ключових сферах життєзабезпечення громадян країни. Одна з таких сфер – житлово-

комунальне господарство, що сконцентровано представлена у містах різними підприємствами забезпечення житлом і надання комунальних послуг. Визначимо цю систему – міський комунальний комплекс (МКК). Найбільш поширеними з нових форм організації економічних структур на місцевому рівні є технопарки, платформи, індустріальні парки, мережеві структури та кластери. Основна мета створення нових форм полягає в більш тісному зв'язку науки з виробництвом та в консолідації стейкхолдерів на стратегічно важливих напрямках розвитку економіки і громадських структур на регіональному рівні. Нові форми здатні, з одного боку розробляти стратегічні перспективи розвитку, а з іншого - залучати ресурси для фінансування інноваційних технологій та з'єднувати ланцюжок «розробка-виробництво-реалізація». Ефективним підходом до впровадження організаційних нововведень, який прискорено розвивається у світовій практиці, є кластерний підхід, що інтегрує і укріплює зв'язки економічних суб'єктів між собою для створення доданої вартості та використовує нові можливості корпоративної взаємодії і корпоративної філософії.

Світовий досвід використання кластерного підходу однозначно засвідчив позитивну економічну динаміку кластерних форм організації як в промисловому секторі, так і в сфері послуг. У розвинутих країнах (Німеччина, Норвегія, Франція, США, Італія) здійснюється цільова кластерна політика, що забезпечує нові об'єднання ефективним управлінським інструментарієм та відповідними механізмами суб'єктів господарювання. Німецькі автомобілі, чилійські вина, інформатика США, тростинний цукор і «сонячна енергетика Бразилії» - все це вже сформовано в кластери і таких кластерів нараховується в світі ціла множина. На території ЄС таких кластерів більше 2 тисяч. Програми щодо створення кластерів мають сьогодні до 100 країн світу. Разом з тим, в Україні з вирішенням проблем кластеризації ситуація не порівняно гірша, ніж в передових країнах. І гірша вона не тільки в практичному плані, а і в науковому. Зокрема, в сфері ЖКГ кластерний підхід не набув розробки і використання.[33,34]

Кластеризація наближає наше суспільство до моделі суспільно-приватного розвитку і для галузі ЖКГ ця нова модель взаємовідносин на сьогодні більш актуальна, ніж в інших галузях, оскільки ЖКГ є дійсно важливою соціальною мало реформованою галуззю. В юридичному просторі «кластери» чітко не визначені, на відміну від «корпорацій». Кластер як кооперативне об'єднання має соціальний аспект (гармонізація інтересів всіх своїх учасників), економічний аспект (прибутковість господарської діяльності), організаційно-управлінський (самоорганізацію і синергію). В кластері об'єднуються більш рівнозначні, рівновеликі між собою учасники, а в корпоративну структуру більш рівновеликі, «різновагові». Кластер тяжіє до горизонтальних форм об'єднання (інтеграції), а кожний учасник має достатньо сильний вплив на розвиток. Корпорація має один або декілька вагомих центрів стратегічного впливу, а інші її учасники значно обмежені щодо впливу на стратегію розвитку.

В сучасних українських реаліях кластери вкрай мало поширені і впливові, і як структури малого (середнього) бізнесу не практикуються, тоді як корпорації, холдінги, концерни – це структура великого бізнесу і в деяких сферах (агробізнес, металургія, хімія, транспорт) вони майже монополюють і основними фондами і ринками, що і формує в цих галузях умови «бізнес-клімату». Розміщення кластеру як нової форми господарського призначення в «середині ланцюга» = корпорація – кластер – кооператив, дозволяє цьому структурному елементу сучасної інноваційної економіки реально використати кращі складові і переваги обох його «сусідів». Від кооперативу – внутрішню цілісність, оперативну адаптивність, конкурентну політику виживання.

Від корпорації – стратегічне планування, інноваційний підхід, ефект синергії, корпоративну культуру. На відміну від адміністративно-командної моделі, що більш притаманна корпораціям, кластерні об'єднання схильні до більш широкого залучення своїх учасників в інноваційне програмування своїх перспектив, в підприємницьку діяльність.

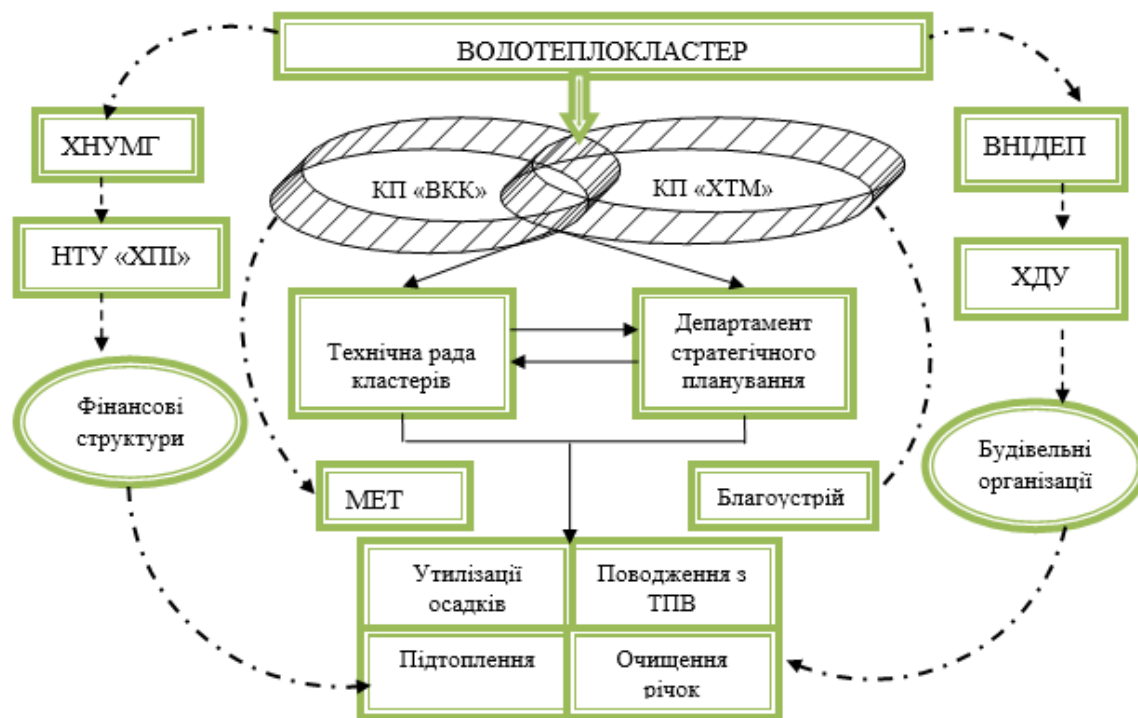
Територіальна близькість учасників кластерного об'єднання створює сприятливі умови для підсилення впливу на результат дії людського фактору.

На викладених основах і позитивах кластеризації в системі МКК пропонується сформувати кластерний варіант об'єднання на базі узгодження спільних інтересів двох підприємств - КП «Харківводоканал» і КП «Харківтепломережі». Разом ці підприємства ініціативно пропонують до включення в кластер на правах угоди про співпрацю:

- провідних інститутів міста (ХНУМГ, УкрНДІЕП, НТУ «ХП»);
- будівельних організацій;
- Міськелектротранс, Благоустрій;
- організацій малого і середнього бізнесу з питань інноваційних технологій, енергозбереження, утилізації осадів, ТПВ, підтоплення територій;
- окремо пропонується створити і включити в структуру кластера підприємства з очищення міських рік і водоймищ;
- ОТГ та громадські об'єднання, в т.ч. інвестиційні та благодійні фонди.
- Загальна схема структури «Водотеплокластера» представлена на малюнку 5.5.

Кластерне об'єднання «Водотеплокластер» формує з учасниками (стейкхолдерами) цілу систему нових зв'язків і нових відношень.

В першу чергу, перебудовується інформаційна система з аналітикою впливу стейкхолдерів на кінцевий результат діяльності кластера. Впроваджується модель ЗСП (збалансованої системи показників).



Малюнок 5.5. Варіант структури «Водотеплокластер»

В дослідженні визначено, що ЗСП відповідає новим вимогам ринкової ідеології, інтеграційної політики, інвестиційного програмування, оскільки в умовах ЗСП здійснюється відбір показників, створюється надійний банк інформації та сучасні управлінські технології. ЗСП є інтегратором економічного аналізу, маркетингу, оцінювання бізнесу, навчання персоналу і розвитку. В роботу по створенню ЗСП входить вибір показників, методи їх розрахунку, первинна інформація, технологія інформаційного обміну і контролю. Для «Водотеплокластера» ЗСП більш значима в задачах стратегічного розвитку. До інструментарію прийняття рішень в умовах ЗСП нами віднесені стратегічні карти, з якими простежуються орієнтири стратегії і оптимальна структура показників варіантного прогнозування розвитку. ЗСП з накопиченням досвіду має послужити для створення сучасної інформаційної системи, бази даних і нормативів.

Якщо на кластеризацію підприємств подивитись з точки зору практики управління міського або регіонального комплексів, то на першій план виходить питання необхідності поєднання соціально - економічних і комерційних інтересів підприємств учасників кластеру, часом, не схожих. Треба

враховувати, що ці інтереси, та їх поєднання, повинні бути узгоджені з діючими державними нормами і інституціональними установками. До того ж, не можна не розуміти ступінь сучасної організаційно-економічної, управлінської, ментальної, світоглядкової, культурної невідповідності самих потенційних учасників до інтеграції такого характеру і масштабу. Але, тим не менше, а може, й більше, потрібне напрацювання, дослідження і розгляд конструкцій моделей, можливого, організаційного поєднання регіональних ринкових суб'єктів з позицій їх по-фазного укрупнення. Бо воно може бути корисним на шляху до отримання більш чіткого уявлення про суттєвий вклад кожного з учасників, інноваційної компоненти і характеру синергії, що досягається. У якості прикладу такого по - фазного конструювання, далі, на малюнках 5.6 - 5.8 розглянуто моделі можливих міського і регіонального утворень з, вірогідно, зацікавленими підприємствами. (Примітка: кольорами на малюнках 5.6–5.8 виділено окремі групи тих, що існують, чи створених через реструктуризацію підприємств або утворені поєднання підприємств).

### **Можливі варіанти і фази створення моделей суспільно - приватного муніципального або регіонального партнерства**

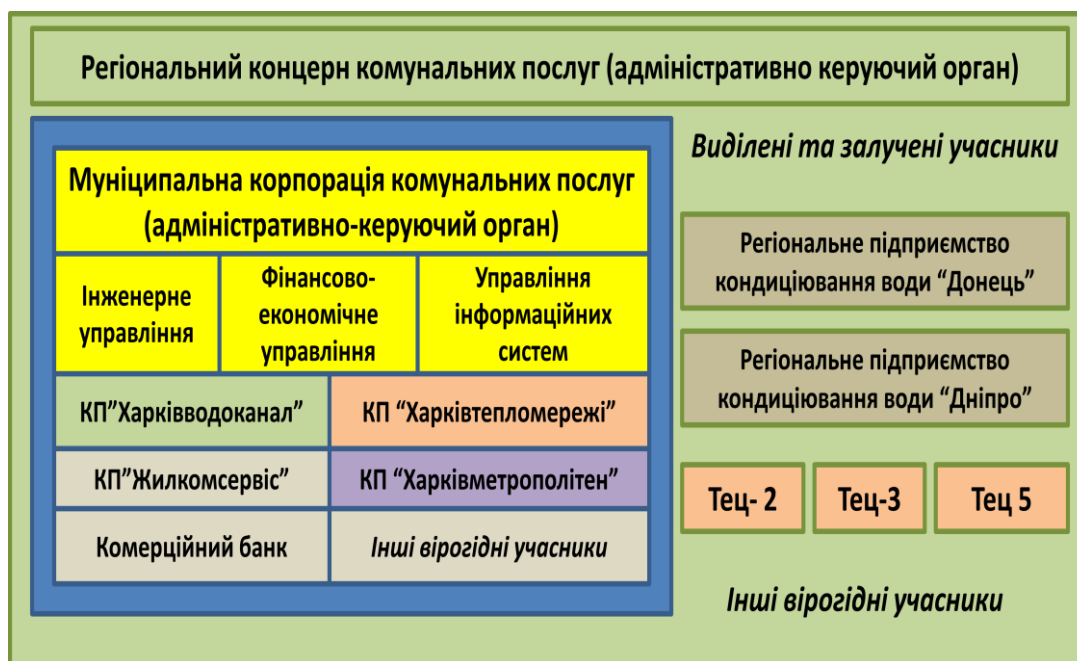
1. Створення суспільно-приватного муніципального корпоративного підприємства комунальних послуг або передача комунальних підприємств в довгострокове управління спеціалізованому приватному бізнес-партнеру.



Малюнок 5.6. Орієнтовний вид муніципальної корпорації комунальних послуг



2. Створення регіонального суспільно - приватного об'єднання підприємств комунальних послуг і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста і регіону (у т.ч. виділених в результаті реструктуризації технологічно уособлених підприємств, розташованих на землях місцевих громад).



Малюнок 5.7. Орієнтовний вид регіонального концерну комунальних послуг

3. Орієнтовна модель створення регіонального кластеру суспільно - приватного об'єднання інтегрованих підприємств комунальних послуг і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста і регіону



Малюнок 5.8. Орієнтовна схема регіонального кластеру комунальних послуг

**Примітка:** Кольорами виділені окремі існуючі чи створені через реструктуризацію підприємства або утворені поєднання підприємств

### Альтернативні моделі суспільно - приватного партнерства

1. Створення суспільно-приватного муніципального корпоративного керуючого підприємства або передача інтегрованих комунальних підприємств життєзабезпечення міста (водопостачання-водовідведення та теплопостачання поєднаних за видами діяльності) в довгострокове управління спеціалізованому приватному бізнес-керівничому підприємству



Малюнок 5.9. Склад муніципальної корпорації з поєднанням за видами діяльності

2. Створення регіонального суспільно - приватного об'єднання інтегрованих підприємств життєзабезпечення міста і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста та регіону (у т.ч. виділених в результаті реструктуризації технологічно уособлених виробничих підприємств, розташованих на землях територіальних громад регіону)



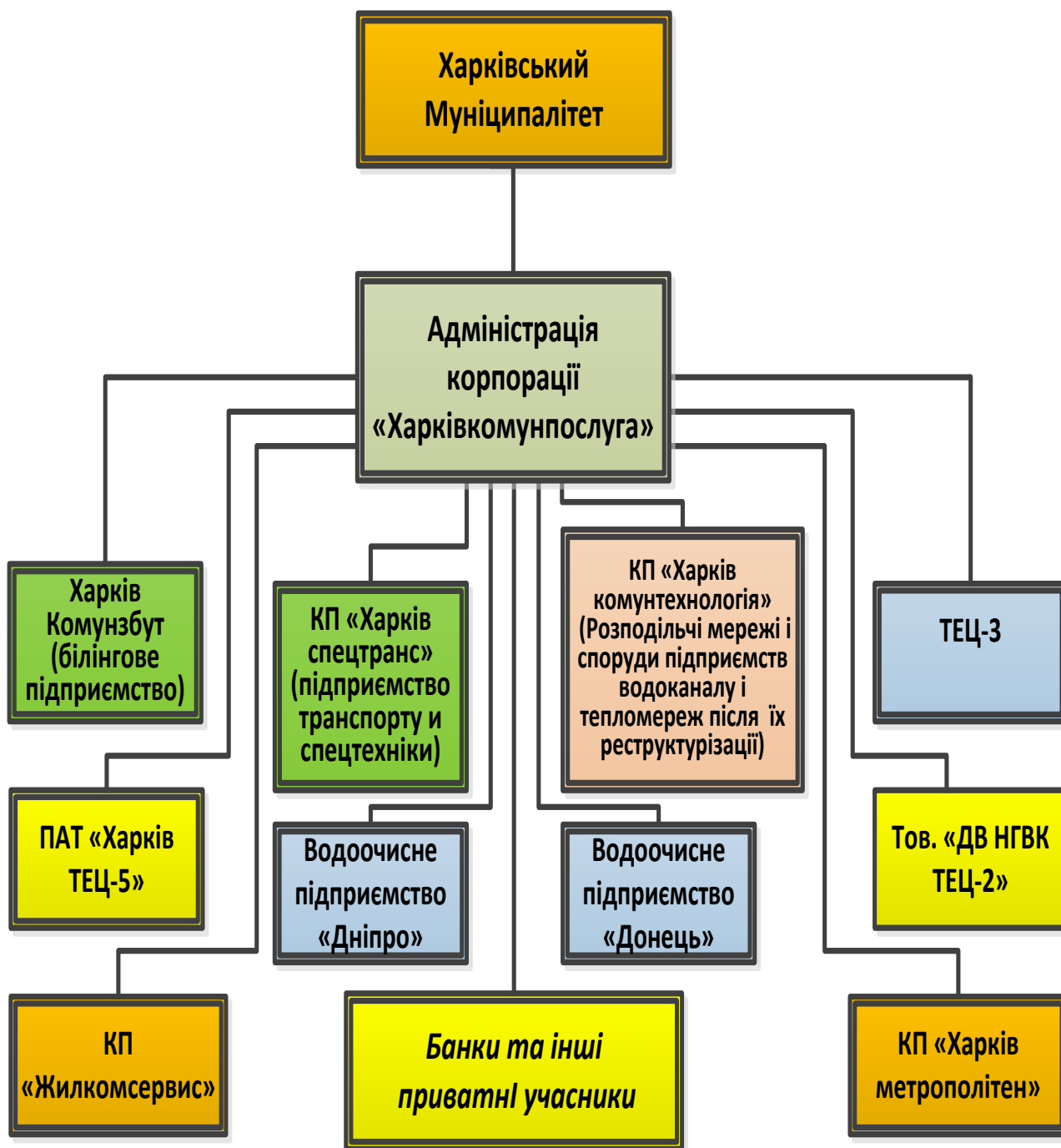
Малюнок 5.10. Склад регіонального підприємства комунальних послуг

3. Створення регіонального кластеру суспільно - приватного об'єднання комунальних підприємств життєзабезпечення і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста і регіону.



Малюнок 5.11. Орієтовна схема регіонального кластеру комунальних послуг

На додаток, на малюнку 5.12 наведено приклад орієнтовної організаційної моделі суспільно - приватного муніципального партнерства при використанні майнового комплексу міської громади для надання комунальних послуг. Кольорами виділені підприємства за фазами їх приєднання до вірогідної інтеграції.



Малюнок 5.12. Структура і фази можливого утворення муніципального суспільно - приватного підприємства

**Примітки:**

Фази утворення муніципальної корпорації «Харківкомунпослуга»

1.  Інтеграція (організаційно-управлінське та економічне об'єднання) підприємств КП «Харківводоканал» і КП «Харківтепломережі і створення корпорації «Харківкомунтехнологія» ;
2.  Реструктуризація «Харківкомунтехнологія»- виділення водоочисних комплексів «Донець» та «Дніпро» , а також ТЕЦ-3 в самостійні підприємства в структурі корпорації ;
3.  Створення підприємства «Харківкомунзбут» для реалізації послуг водопостачання, водовідведення і теплопостачання абонентам, що під'єднані до централізованих мереж, та «Харківспецтранс» для забезпечення транспортом і спецтехнікою підприємства «Харківкомунтехнологія» та вирішення завдань муніципальної корпорації «Харківкомунпослуга»;
4.  Визначення форм та умов муніципально-приватного партнерства для комунальних підприємств, що надалі прийматимуть участь в комерційних програмах корпорації ;
5.  Визначення форм та умов муніципально-приватного партнерства для ТЕЦ-5 та інших приватних підприємств, що надалі прийматимуть участь в корпорації (наприклад комерційний банк, тощо);

### **5.3. Інноваційний розвиток – стан і шляхи руху**

Наприкінці викладеного матеріалу доцільно ще раз звернутися до проблеми саме інноваційності розвитку ПЖМ як найбільш масштабних підприємств галузі ЖКГ країни. І звірити позиції авторів відносно бачення напрямів і складу запропонованої стратегії розвитку з аналізом стану й уявленнями про інноваційний розвиток економіки країни, що формується на сьогодні. Інноваційний розвиток ЖКГ, у його сучасному стані, слід розглядати передусім як засіб припинення руйнування галузі, тобто систему заходів із забезпечення, нарешті, фінансово-економічної сталості та виробничо-господарської надійності підприємств із надання комунальних послуг, яке запізнюється вже понад 30 років. На особливу увагу і пріоритет у вирішенні проблем інноваційного розвитку галузі заслуговують комунальні підприємства життєзабезпечення: водопостачання і водовідведення та теплопостачання.

Цей пріоритет пояснюється такими факторами:

*по-перше*, це призначення або місія цих підприємств, від виконання якої залежить життєздатність населення, промисловості й бюрократії міст, регіонів, держави (перспективи здорового розвитку генофонду країни);

*по-друге*, це вкрай виснажений стан виробничої бази і неадекватність управлінського забезпечення як перешкоди подальшому існуванню і соціально-економічній відповідності цих підприємств, що досягли критичного стану;

*по-третє*, це технологічна й інженерно-технічна складність і велика капіталомісткість споруд та особливість інфраструктури підприємств, зокрема віддаленість, розосередженість і територіальне охоплення об'єктів при збереженні їхньої виробничої та організаційно-управлінської єдності;

*по-четверте*, це нездатність виконавчої дирекції та власника вирішувати проблеми фінансування інноваційного розвитку необхідного масштабу за рахунок коштів підприємства і місцевого бюджету.

Спроби держави налаштувати механізм інноваційного розвитку в країні в цілому і в галузі ЖКГ зокрема робилися неодноразово. Питання інноваційного розвитку галузевих підприємств останні десять років було включено в програми реформування, про які вже згадувалося. Початком процесу реформування ЖКГ України було прийняття у 1995 р. Концепції розвитку житлового господарства та Концепції державної політики, які лягли в основу розроблення трьох Загальнодержавних програм реформування ЖКГ, затверджених як закони України: «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку ЖКГ на 2004–2010 роки» від 24 червня 2004 р. № 1869, «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку ЖКГ на 2008–2012 роки», «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку ЖКГ на 2009–2014 роки»<sup>3</sup>. Загальні положення з інноваційного розвитку

---

<sup>3</sup> Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 роки : Закон України від 24.06.2004 № 1869-IV. База даних «Законодавство України» / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15/ed20040624> ; Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки : Закон України від 24.06.2004 № 1869-IV : ред. від 17.12.2012. База даних «Законодавство України» / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15> ; Про Загальнодержавну цільову програму «Питна

викладено в Законі України «Про інноваційну діяльність»<sup>4</sup>. Але всі вони залишились нереалізованими тією мірою, на яку було розраховано. Таким чином, очікуваного інноваційного розвитку не відбулось, а проведена Кабінетом Міністрів України реструктуризація ЖКГ міст і створення Мінрегіонрозвитку<sup>5</sup> не вивели управління галуззю і комунальні підприємства зі стану застою або стратегічного дрейфу. Більш того, головні причини стримування інноваційного розвитку ще й загострились, зокрема:

- криза системи державного управління поширюється разом із процесами децентралізації влади, бо посилюється суперечність між зміщенням акценту прав і відповідальності за ефективне використання майнового комплексу громади на місцеві органи влади та збереженням ключових важелів керівництва фінансово-економічними параметрами діяльності комунальних підприємств за урядовими органами<sup>6</sup>;
- руйнівні процеси корупції у плануванні й використанні бюджетних коштів, лобіюванні інтересів енергетичних компаній, порушенні вимог економічної безпеки підприємства – значні виробничі й комерційні перевитрати і втрати (зокрема і дебіторська і кредиторська заборгованості, втрати та розкрадання товарних послуг та ін.);
- відсутність бюджетних коштів, достатніх для фінансування програм реформування й розвитку, тобто інноваційного розвитку.

---

вода України» на 2011–2020 рр. : Закон України від 03.03.2005 № 15; ред. від 16.10.2020 № 2455-IV. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-15>.

<sup>4</sup> Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 40-IV : ред. від 05.12.2012. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/ed20121205>.

<sup>5</sup> Указ Президента України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» від 09.10.2010 № №1085/2010. *База даних «Законодавство України»* / ВР України. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pravovi-osnovi-dijalnosti/ukaz-prezidenta-ukrajini-vid-09-12-2010-1085-pro-optimizacziyu-sistemi-czentralnix-organiv-vikonavchoji-vladi.html>.

<sup>6</sup> Норми амортизації (чи вони є об'єктивні), мінімальний рівень зарплати, тарифи на послуги (без соціально-економічної координації з тарифами на енергоносії), керування закупівлями, кредитна політика, обмеження силового впливу на боржників, нормативні вимоги, субсидії, пільги, штрафи, пені та ін., а також рівень інфляції, рівень безробіття.



Характеризуючи причини стримування інноваційного розвитку країни, доцільно особливо зупинитися на документі, що залишився малопомітним. Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізації викликів)<sup>7</sup>. Зміст цього документа указує на необхідність змін у всіх сферах життєдіяльності країни, пріоритетах і темпах руху. Деякі висновки із зазначеного дослідження щодо потенціалу інвестиційного розвитку країни розкривають:

1. складники втрат інтелектуальної основи формування інноваційного розвитку;
2. оцінку інновативності економіки ;
3. визначні негативні наслідки економічного дисбалансу населення;
4. зміну концептуальних засад держави в умовах ринкової економіки;
5. загальну оцінку інноваційного розвитку країни.

З офіційного аналізу стану і стратегії інноваційного розвитку економіки країни, видно співпадіння запропонованої інтегрованої стратегії інноваційного розвитку галузевих ПЖМ за баченням проблем, напрямів і характером їх вирішення з авторитетною позицією флагманів наукової думки. Що, зайвий раз, стверджує про адекватність і раціональність підходів до формування методології розбудови стратегії розвитку підприємств галузі.

Можливо, фінансово забезпечений і адміністративно підтриманий шлях до розвитку, спрямований зверху вниз, був би більш швидким, та рух знизу в верх має свої переваги з боку більш щільного пристосування системи управління підприємством до ринку і ментальної адаптації кадрового ресурсу до підприємницької орієнтації та інноваційних підходів у вирішенні виробничих і

---

<sup>7</sup> Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів : проект / розробл. на виконання Постанови ВР України від 17.02.2009 № 965–VI. URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>. (Документ був розроблений Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти, Центром досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва Національної академії наук України за участю інших наукових установ НАНУ, а також центральних і місцевих органів державної влади з урахуванням ключових положень, закладених у проєкті Стратегії інноваційного розвитку України на 2009–2018 рр. та на період до 2039 р., підготовленому Державним агентством України з інвестицій та інновацій і Державним підприємством «Інститут економіки і прогнозування НАН України», та в низці інших стратегічних проєктів).

комерційних проблем. Але найбільш перспективним, все ж таки, залишається двосторонній рух назустріч Держави до власника і підприємства і навпаки, сподіваємось на його прискорення.

Відновлення і якісний розвиток інтелектуального потенціалу безумовно потребує фінансових витрат, але стратегія його відновлення це скоріш питання гуманітарних умов, виправлення ментальних деформацій суспільства в освітніх закладах, підприємствах, наукових і проектних закладах. Один із напрямків запропонованої інтегрованої стратегії інноваційного розвитку передбачає повернення до забезпечення інновативності підприємств галузі, у т. ч. за рахунок забезпечення відновлення і розвитку інтелектуального потенціалу галузевих інститутів та підприємств життєзабезпечення міст.

### Література

1. Місюра В.Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління / Державне управління: удосконалення і розвиток №12, 2015.
2. Червякова О.В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін /Науковий вісник Полісся Економіка та управління національним господарством № 1 (9), ч. 1, 2017
3. Барабашев А.Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. №3.С. 163-194.
4. Санахматова Н.О. Підприємницьке право / Навч. Посібник. Економіка. Фінанси. Право. — К.: А. С. К., 2001.
5. Калюжний Р.А., Ластовецький А.С. Загальна характеристика законодавства у сфері підприємницької діяльності та основні тенденції його розвитку/науково - практичні коментарі . № 4. 2003. С 48-53.
6. Хайло Я.М. Формування інноваційних механізмів управління ресурсозбереженням на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства /дисерт.к.е.н. за спец.08.00.04. Харків.2018.251с.
7. Иммутдинова С.М. Институциональная поддержка использования и реализации муниципальной собственности в рыночной экономике / автореф. дис.канд.экон.наук по спец. 08.00.01. Казань. 2007.
8. Віннікова І.І. Шляхи вдосконалення ефективної системи господарювання підприємств ЖКГ / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2011. № 6. Т.4. 2011.С.208-212.
9. Шкінь О.М. Інноваційні напрями модернізації системи централізованого водопостачання і водовідведення в Україні/Економіка та управління національним господарством №1(13) 2012. С.87-91.
- 10.Нікітін А. Почему Мировой банк больше не даст денег на модернизацию инфраструктуры городов 9.07.2020. [HTTPS://WWW.EPRAVDA.COM.UA/RUS/AUTHORS/ 5A9335404A336/](https://www.epravda.com.ua/rus/authors/5A9335404A336/)
- 11.Макареня Т.А. Институциональный механизм регулирования и модернизации функционирования предприятий сферы ЖКХ / автореферат дис. докт.экон.наук по спец. 08.00.05.Ростов на Дону.2009.
12. Мекшун Л.М. Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації / Науков. вісник Полісся, № 1 (5). 2016. С.30-36.
- 13.ПрАТ «АК «Київводоканал»: <https://vodokanal.kiev.ua/>
- 14.ООО «ИНФОКС» филиал «Инфоксводоканал»[pto@infoxvod.com.ua](mailto:pto@infoxvod.com.ua)
- 15.Материалы Всеукраинского совещание Минирегиона по вопросу

- состояния ВКХ Украины. «Состояние предприятий сферы ЖКХ и возможные пути выхода из кризиса» Черкассы. 23 июня 2016.
16. Хайло Т.О. Підприємництво і адаптація комунальних підприємств до ринкових умов. Димченко О.В., Гайденко С.М., Хайло Т.О. Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал №2, 2020. С. 96 – 105 [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view\\_article&article\\_id=615&is\\_sue\\_id=45&lang=ua&](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=615&is_sue_id=45&lang=ua&)
  17. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу. Вісник КНТЕУ. 2013. С. 42 - 53
  18. Кіпенко М.Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ / Національна академія державного управління при президенті, Автореферат дис. за спец. 25.00.02 2015р.
  19. Димченко О.В., Хайло Т.О., Свічко С.О. Малий і середній бізнес в формуванні нового етапу розвитку систем водозабезпечення: Мат. Міжнар НПК «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних інтересів». Одеса 2020 (квітень). С. 105 – 109.
  20. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін: Вісник НАДУ. 2019. С. 14 – 21.
  21. Мельник Л.Г. Инструменты и ключевые формирования сестейновой (зеленой) экономики: Актуал. пробл. економіки. 2016. №4(178) С.30 – 36.
  22. Кротов А.А. Лупян Е.Н. Обзор методов реструктуризации и интеграции информационных систем [http://d902.iki.rssi.ru/students/alekro/Dissertation/Papers/Reengineering/my\\_review.html](http://d902.iki.rssi.ru/students/alekro/Dissertation/Papers/Reengineering/my_review.html)
  23. Автоматизированный реинжиниринг программ/ Сборник статей под ред. А.Н.Терехова и А.А.Терехова. изд-во С.Петербургского ун.-та. 2000. 268с.
  24. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (теория и практика) / Одесса: Полиграф, 2009. 528 с.
  25. Шпилевой К.О. Управление инвестиционным процессом в условиях рыночных реформ / К.О. Шпилевой. – Одесса: Оптимум, 2001. 304 с.
  26. Хамел Г. Конкурируя за будущее. / М.: Олімп Бізнес. 2002. 216с.
  27. Родионов А.С., Исаев Д.В. OLAP – система, как инструмент современного экономиста/ Финансовая газета, 2002. №44(568). С. 14 – 15.
  28. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л., и др. Управление эффективностью бизнеса: Москва: Изд. «Альпина», 2005. 235 с.
  29. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие/ Гергенов А.С.// - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ – 2005. – 72с.
  30. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством/ Сучасні підходи до управління підприємством: Збірн. тез допов. VII

Всеукраїнської наук.-практ.конф. з міжнародною участю, 28 квітня 2016р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. 104с. С.23.

- 31.Цодиков С. Корпоративная автоматизированная информационная система как ресурс бизнеса/ [www.forus.ru](http://www.forus.ru).
- 32.Информационные технологии в бизнесе/ Под ред. М.Желены. – СПб.: Питер, 2009. С.16
- 33.Водный кластер[http://www.vodokanal.spb.ru/importozamewenie/vodnyj\\_klaster/](http://www.vodokanal.spb.ru/importozamewenie/vodnyj_klaster/)
- 34.Яшева Г.А. Кластерная концепция инновационного развития экономики: обоснование и механизм реализации Витебский гос. технол. ун-тет, Журнал [Вестн.Рос.ун-та дружбы народов. Серия: Экономика](#) 2008.
- 35.Щербина В.С. Господарське право України /Навч. посібник. К.: Атіка, 1999. С. 36-38.
- 36.Струкова В. Механізми формування приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення / Держ.управл. та місц. самовряд., вип. 3(26). 2015. С. 189-199.
- 37.Девид А.Аакер Стратегическое рыночное управление / Изд.Питер. С.Петербург, 2002. 542 с.
38. Х.Й.Фольмут Инструменты контроллинга / М. Фин. и статистика, 2003. 283с.
- 39.Смирнов В.П. Методологические основы предпринимательской деятельности / М.«Экономика», №12. 2011. С.127-132.
- 40.Кириллова А.Н. Институциональная инфраструктура реформирования жилищно-коммунального комплекса. / ООО «Издательский дом «Реальная экономика», Санкт-Петербург, 2010. 10с.
41. Сухов С.В. Методическое обеспечение формирования системы адаптивного управления предприятием / автореферат дис. по спец. 08.00.05, канд.екон.наук.
42. Агаджанян А.Я. Формирование и развитие предпринимательской деятельности в жилищно-коммунальном комплексе / автореферат дис. канд.экон.наук по спец. 08.00.05., Ставрополь – 2010.
43. Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [навч. посібн.] / Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», Львів.2007. – 384 с.
44. Куценко Т.М .Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 4 .С.308-317
45. Стрельченко В.В. Организационно-экономический механизм обеспечения инновационного развития ЖКХ / автореф. дис.канд.экон.наук по спец. 08.00.05. С.Петербург. 2012.

46. Макареня Т.А. Институциональный механизм регулирования и модернизации функционирования предприятий сферы ЖКХ / автореферат дис. докт.экон.наук по спец. 08.00.05. Ростов на Дону. 2009.
47. Иммутдинова С.М. Институциональная поддержка использования и реализации муниципальной собственности в рыночной экономике / автореф. дис. канд.экон.наук по спец. 08.00.01. Казань. 2007.
48. Останина С.Ш. Организационно - экономический механизм функционирования жилищно - коммунального комплекса региона инновационного развития ЖКХ / автореф. дис. докт. экон. наук по спец. 08.00.05. Москва. 2007.
49. Горышена О.А. Организационно-экономический механизм реформирования ЖКХ муниципальных образований в современных условиях / автореф. дис.канд.экон.наук по спец. 08.00.05. С.Петербург. 2010
50. Орлова К.Э. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища / автореф. дис.канд.екон.наук за спец. 08.00.04. Житомир 2016.
51. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємств / наук.вісник Міжнародного гуманітарного університету вип.29. 2017. С.126-131.
52. Савченко О.В., Соловійов В.П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах / Ефективна економіка, № 12. 2013
53. Мекшун Л.М. Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації / Науковий вісник Полісся, № 1 (5). 2016. С.30-36.
54. Кіпенко М.Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ / Національна академія державного управління при президенті, Автореферат дис. за спец. 25.00.02 2015р.
55. Васильченко Д.Г. Основные направления и задачи совершенствования управления муниципальной собственностью / вестник ВГУ, сер. Экономика и управление. №1. 2011.
56. Моляков А.Ю. Государственная корпорация как субъект рыночной экономики / автореф. дис.канд.экон.наук по спец. 08.00.01. Москва 2011.
57. Скриньковский Р.М., Павловскі Г., Костюк Н.Р., Корпецький О.О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства / Проблеми економіки, №1. 2017. С.250-256.
58. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень/ Економічна думка, Тернопіль 2007. – 476с.
59. Хороших В. В. Стратегія розвитку муніципальної власності місцевого самоврядування / дис.канд.наук держ.упр. спец.25.00.04. Донецьк, 2008. 203с.

60. Аникина М.В. Муниципальная собственность и ее роль в местном самоуправлении / Право и политика, 2009. № 9. С. 1844-1848.
61. Віннікова І.І. Шляхи вдосконалення ефективної системи господарювання підприємств ЖКГ / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2011. № 6. Т.4. 2011.С.208-212.
62. Беззубко Л.В. Современные проблемы реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства / Норд-компьютер, Донецк:2009. 237 с.
63. Концепція розвитку житлово-комунального господарства України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.1995 №150 [Електронний ресурс]. Режим доступу :<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=150-95-%EF>.
64. Европейский опыт и украинские реалии. Децентрализация и социальные стандарты 02.04.2018. г. газета "Днепр вечерний"<http://dv-gazeta.info/eurogid>
65. Марія Ђ-Цатурян Погляд з боку інвестицій 11.11.2011р. ІА «Україна Комунальна <http://jkg-portal.com.ua/ru>»
66. Сергій Купін Приватизація з подвійним дном 20.04.2012 р. ІА «Україна Комунальна»
67. Вадим Матвеев Концесійні міражі 20.01.2012 р. <http://jkg-portal.com.ua/ru> ІА «Україна Комунальна»
68. Світлана Рябова Концесія: без права на помилку 12.07.2011 р. ІА Україна Комунальна».
69. Кифяк В.І. Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємства / Тернопільський нац. економіч. універс. Збірник наукових праць "Економічний аналіз", т.23.№1. 2016.С.37-45
70. Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління / Х.: ХНАМГ, 2009. 356 с.
71. Котеленец Б.А., Леонов Я.В., Полянский С.М. Экономическая устойчивость предприятий ВКХ./ Основа, 2001. 185 с.
72. Хаустова І.Є. Адаптивна система управління підприємством в кризових умовах / Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х: НТУ „ХПІ”, № 46(1267). 2017. С. 28-31.
73. Петренко О.О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства / Управління розвитком, №4.2011.С.115–117.
74. Мельник А.О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища / Вісник Хмельницького національного університету, № 5. 2005. С.157–162.
75. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації [Текст] / Вісник ЖДТУ. 2009. №4. С. 202-207.
76. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління

- підприємством [Текст] / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонко // Актуальні проблеми економіки. - 2010. -№ 11(113). С. 115-122.
- 77.Донець Л.І. Економічна безпека підприємства [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240с.
78. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст] / В. Забродский, Н. Капустин // Бизнес- информ. - 1999. -№15-16. С. 35-37.
- 79.Герасимова О.Л. Адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі як засіб забезпечення його економічної безпеки/ економіка управління підприємствами вип.6. 2017. С.141-146.
80. Коваленко Д.І. Методологічний підхід до розроблення алгоритму реструктуризації промислових підприємств України / Д.І. Коваленко // Державний інформ. бюлетень про приватизацію. 2006. №2. С. 27-30.
- 81.Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення [Текст]: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. - К.: Лібра, 2003. -280 с.
- 82.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту [Текст]: навч. посібн./ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 4-те вид. [стереот.]. -Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» ІПДО), «Інтелект-Захід», 2009. -384 с.
- 83.Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи - Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2005. - 118 с.
- 84.Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия [Текст] / В.В. Шлыков. -СПб,1999. -138 с.
- 85.Дуков Д.Ф. «Напрями удосконалення механізмів державного управління інвестиціями в регіонах». Спец. 25.00.02 Дисерт робота (07 – Управління та адміністрування). Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Одеса, 2018 – 189с.
- 86.Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук. / М.М. Буднік/ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/26219.html>
- 87.Буднік М.М. Регіональне управління адаптацією підприємств до ринкових умов господарювання / Актуальні проблеми державного управління (Харків, філ.). 2000. № 1. С. 117–126.
- 88.Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища / Ю.О. Капітанець // Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 599. 257–261 с.



89. Жмурко Д.Ю. Понятие, сущность и классификация адаптивного управления системами с организационной сложностью
90. Карпов Л.Е. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов Труды Ин-та системного программирования РАН // Л. Е. Карпов, В. Н. Юдин. М.:, 2007. 96 с.
91. Срагович В. Г. Адаптивное управление / М. Наука, 1981. 384 с.
92. Орлова К.Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища / Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку і аналізу. вип.2(32).2015. С.238-249.
93. Петренко О.О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства/ Управління розвитком. 2011. №4. С.115-117.
94. Агаджанов Г.К. Трансформация организационно-управленческой парадигмы предприятий ВКХ/ Г.К.Агаджанов, Ю.Н.Григорчук, А.А.Бельский // Методи підвищення ресурсу міських інженерних інфраструктур: мат. 1 міжнар. наук.-практ. семінару. Харків: ХДТУБА, 2004. стор. 50-58.
95. Валетдинова Э.Н. Инновационная деятельность предприятия в системе экономической безопасности. Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-34-342011/item/692-2011-10-15-07-45-34>
96. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2–е изд. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
97. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія) / В.М. Гриньова, О.С.Попов. Харків.: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.
98. Кравченко В.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Вип. та доп. Одеса: Атлант, 2010. 270 с.
99. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний /М.: Высшая школа, 2000.587с.
100. Лігоненко Л.О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л.О.Логіненко. К., 1999. Вип.3. 145 с.
101. Королюк Ю. Кластерний підхід як складова регіонального управління. НАДУ. Київ. №3 2010. Ел.адреса <http://www.dy.nauca.com.ua>
102. Князевич А.О., Брітченко І.Г. Кластерний підхід до створення інноваційної інфраструктури країни: Вісник Мукачівського держ.ун-ту, Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина І. 2015. С. 24 – 28
103. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін: Вісник НАДУ. 2019. С. 14 – 21.
104. Волинець І.А. Розвиток соціального партнерства в Україні: Наук. Вісн. Ужгородського держ. Ун-ту. Серія Економіка №2(43). 2014. с. 234 – 238.

105. Мельник Л.Г., Дегтярєва І.Б., Панов В.С. Систейновий розвиток урбанізованих територій: ХНАМГ. 2019. С.146 – 160.
106. Лук'янов В.І. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: пробл.теорії та практ., 2014, №5(29). С. 99 – 108.
107. Робсон М., Уллах Ф.Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ. 1997.320с.
108. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика. 1997. 183с.
109. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Модели и механизмы систем в управлении качеством М.: 1998. 247с.
110. Полуянов В.П. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності підприємств житлово-комунального господарства: дис. Д-ра екон.наук: 08.06.01/ В.П.Полуянов Донецк, 2005. 364 с.