



International Science Group  
ISG-KONF.COM



# СИНТЕЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ

ISBN 979-8-89372-173-7

DOI 10.46299/979-8-89372-173-7

**Я. М. ХАЙЛО, В.О. ХАЙЛО**

**СИНТЕЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ ЖИТТЄЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСТ**

**МОНОГРАФІЯ**

**2024**

**УДК 658.115.31:628.1(1-28):001.82**  
X15

Рецензенти:

О.О. Панасенко, проф., докт.техн.наук  
А.Д. Кашпур, канд.екон.наук

Рекомендовано до видання  
Президією Інженерної Академії України  
Протокол засідання № 108 від 7 грудня 2023 р.

Хайло Я.М., Хайло В.О. Синтез стратегії розвитку підприємств життєзабезпечення міста. Монографія. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2024. – 136 с.

ISBN – 979-8-89372-173-7

DOI – 10.46299/979-8-89372-173-7

X15 У монографії представлено міждисциплінарні дослідження з питань методології формування стратегії інноваційного розвитку підприємств життєзабезпечення міста міського комунального комплексу. Розкрито теоретичні засади визначення фазових характеристик розбудови сучасного організаційно-економічного механізму управління їх розвитком в умовах політики інноваційних змін (технічних, організаційних та інституційних). Проаналізовано особливості підприємницької стратегії інноваційного розвитку підприємств життєзабезпечення міста.

**УДК 658.115.31:628.1(1-28):001.82**

**ISBN – 979-8-89372-173-7**

© Хайло Я.М., Хайло В.О. 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>1. ХАРАКТЕРИСТИКА І ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ВОДОПОСТАЧАННЯ І ВОДОВІДВЕДЕННЯ</b> .....	6
<b>2. НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВОДОПОСТАЧАННЯ І ВОДОВІДВЕДЕННЯ</b> .....	11
<b>3. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ</b> .....	19
Характер впливу релевантного середовища .....	19
Характер впливу зовнішнього управління .....	25
Стратегічний дрейф, як передумова реформування .....	28
<b>4. СПРЯМОВАНІСТЬ І ЗМІСТ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ</b> .....	38
Профільні особливості і характер інноваційного розвитку.....	46
Трансформація і стратегія розвитку послуг ПЖМ.....	52
<b>5. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ</b> .....	65
Концептуальні уявлення про характер трансформацій ПЖМ.....	68
Формування інтегрованої стратегії інноваційного розвитку ПЖМ.....	70
Десять кроків з формування стратегії інноваційного розвитку ПЖМ.....	83
Узагальнення до складу і змісту методології формування СІР ПЖМ .....	86
<b>6. ПИТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЖМ</b> .....	95
Визначення інтелектуального потенціалу персоналу .....	99
Визначення інтелектуального потенціалу системи управління .....	104
Сучасний стан управління ПЖМ .....	112
Кластерні утворення за участі ПЖМ .....	120
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ</b> .....	130

## ВСТУП

Актуальним питанням успішного існування підприємств водопостачання і водовідведення залишається пошук стратегії яка б забезпечила їхній розвиток. Традиційно такі пошуки зосереджуються на формуванні стратегій розвитку інноваційних інженерно-технічних рішень, модернізації виробництва, удосконаленні управління при зберіганні загального характеру послуг. Але наряді з таким підходом має сенс і зворотній, коли через дослідження характеру і наслідків бажаних змін самих послуг можна прийти до виду удосконалень, які б забезпечили нові задані перспективи стратегії розвитку підприємства. Зрозуміло, що від виду і параметрів послуг (продуктів), які ці підприємства реалізують на ринку залежить сама можливість їхнього існування. Наявність економічних аспектів цієї залежності очевидна, тому що фінансово-економічні параметри продажу продукції визначають фінансово-економічну стійкість підприємства, а застосоване інженерне забезпечення, в кінцевому рахунку, його виробниче-господарську надійність. Але існує ще ряд факторів, які, в свою чергу, створюють саму можливість отримувати позитивні результати від продажу послуг чи продуктів діяльності (у т.ч. змінених). Це і споживчі вподобання і вимоги, і купівельна спроможність абонентів, і рівень цін на виробничі ресурси і, через них, тарифів на надану продукцію, і природні, інституціональні, ринкові і інші умови, які утворюють виробниче і комерційне поле альтернативних рішень.

Певний збіг цих факторів, їхня комбінація і вартісний вираз, створюють передумови і саму можливість існування і розвитку підприємства. Тобто комерційні альтернативи продукції, на надання якої спроможне підприємство, з огляду на соціально-економічні вимоги суспільства, зіставляють характер і стратегію її розвитку. А вже стратегія розвитку послуг (продукції), призводить до пошуку відповідної стратегії інженерно-технічного, виробничого і управлінського розвитку. Зміни параметрів послуг можуть мати еволюційний характер і, в результаті, привести підприємство або к кризовому стану, або к стану стабільного розвитку, що відповідає соціально-економічним вимогам

спільноти. У випадку виникнення кризового стану, маневр підприємства налічує три можливих джерела фінансування і сценарії подальшого існування, у т. ч., за рахунок:

- зовнішніх інвестицій гарантованих подальшим ростом доходу;
- дотацій та існування в стані банкруту на державному утриманні;
- диверсифікації послуг в родинні і не родинні сфери, в результаті впровадження нових, або поширення існуючих видів послуг і ринків (тобто розвиток підприємства простимульований комерційним розвитком виду і характеру послуг).

Останній сценарій і являється предметом запропонованого дослідження, в ході якого уточнено формальний підхід до термінологічного визначення статусу продукції підприємств - послуга або товар, визначено можливий характер еволюції параметрів кінцевих результатів з позицій змін фізичних обсягів реалізації послуг, структури і характеру джерел видобутку і якості вихідного продукту (ресурсу), вартості інженерно-технічних і технологічних рішень, складу соціально-економічних вимог споживачів, інституціональних обмежень, інституційних нормативів і умов, витрат, тарифів, фізичних і комерційних втрат, у т.ч. ефективності збуту і претензійно-позовної роботи.

Окремо досліджено інтелектуальний потенціал підприємства, його зв'язок з системою управління і її можливим розвитком. Наведені відповідні приклади з еволюції послуг та інноваційного розвитку КП «Харківводоканал», як типового підприємства життєзабезпечення міста (ПЖМ). Тобто, повертаючись до питань розвитку ПЖМ, на порядок денний постають наступні питання, які потребують осмислення і висвітлення - це доцільна і прийнятна диверсифікація послуг, як база до стратегії можливого розвитку, адаптація і розвиток системи управління підприємства (СУП) до стану спроможного сприйняти і реалізувати запропоновану стратегію, і, в решті-решт, методологія з формування СУП під завдання стратегії інноваційного розвитку (СІР). Викладення міркувань з цих питань супроводжується великою кількістю авторських рисунків.

## 1. ХАРАКТЕРИСТИКА І ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПОСЛУГ ВОДОПОСТАЧАННЯ І ВОДОВІДВЕДЕННЯ

На початку дослідження доцільно пояснити чому саме послуги, що надаються підприємством, а не само підприємство розглядатимуться з позицій можливого або необхідного розвитку. Чому акцент розвитку, зроблено на послуги і їхні зміни. Розглянемо коротко порядок речей пов'язаних з виробництвом і продажем послуг, чи може, продуктів водопостачання і водовідведення. Отже, вода є природним ресурсом, який являється продуктом життєзабезпечення всіх істот планети і самої планети, у тому вигляді в якому вона досі існує. Цей продукт в його природному стані може бути спожитим, і в ряді випадків, споживається в натуральній якості. Підприємства, що створені для вирішення проблем забезпечення водою суспільства і промисловості, здійснюють процеси з її видобування, очищення до нормативної якості, доставки до місця використання, відведення стоків разом з продуктами життєдіяльності або промислових стоків, далі очищення стоків і повернення їх у природні умови. Таким чином природний стан цього ресурсу, його якість, доступні (потрібні) обсяги, умови видобування, відстань і висота доставки, визначають інженерно технічні рішення і виробничі технології, які необхідні і достатні для утворення процесів водопостачання і водовідведення і організації підприємств, що призначені ці процеси здійснювати. Тобто саме вода і стоки в їхньому вихідному стані у сукупності з названими вище процесами видобутку, кондиціонування, доставки, розподілу, відведення, очищення перш за все визначають витрати які лягають в основу техніко економічних обґрунтувань виробництва. Всі подальші витрати є результатом соціальної, економічної, технічної політики і кон'юнктури. Інакше кажучи, організація і фінансово економічні показники виробництва повністю залежать від, саме наявності і первісного стану природного ресурсу. Будь які зміни в його стані чи зміні умов його використання (споживчий і комерційний аспекти), незбіжне призведуть до необхідності перегляду умов, характеру і змісту послуг. Наприклад: у відсутності достатніх якісних джерел вода доставляється вже

фасованою в ємності (або бутильованою), тобто змінюються спосіб доставки і розподілу; мають місце локальні схеми водопостачання, яке може використовувати системи підвищеної очистки безпосередньо в домах; десь буксирують айсберги для отримання необхідних обсягів води і т.д., і т.п., що підпадає під визначення «диверсифікація послуг». Висновок простий зміна природних або комерційних умов послуг (обсяг,якість, ціна води, характер доставки, розподіл) веде до пошуку шляхів розвитку. Наявність будь яких умов, визначає характер послуг, які в свою чергу визначають відповідні виробничі і економічні вимоги. На визначені статусу кінцевого результату діяльності підприємств водопостачання і водовідведення слід зупинитися окремо. Який статус до результатів процесів водопостачання чи водовідведення слід призначати - послуга чи продукт?

*Звернемось до існуючих формальних визначень і скористуємось уявленнями про товар, як понятійну категорію:*

**Вимоги до товару** – це продукт виробництва, призначений для продажу чи обміну, він повинен задовольняти фізичні, технічні або гуманітарні потреби і вимоги людей, тобто відповідати споживчим запитам суспільства, за якими він був створений.

**Відповідність** - водопостачання надає товарну воду, водовідведення тарифні стоки, для задовільнення фізичних, гігієнічних, технічних, і гуманітарних потреб людей;

**Вимоги до товару** - виробляється за певними технологіями, має нормовану якість і регламент використання, повинен відповідати Державним стандартам. Тобто товар це стандартизований продукт, його технологічність обумовлює можливість повторного виготовлення (тиражування) із збереженням встановлених якостей.

**Відповідність** - Питна вода очищені стоки є стандартизовані продукти, виготовлені за певними, безперервними технологіями;

**Вимоги до товару** - Товари можуть бути однорідними або неоднорідними, з довготривалим або короткостроковим життєвим циклом.



**Відповідність** – Товарна вода і тарифні стоки однорідні товари з довготривалим життєвим циклом;

**Вимоги до товару** -У якості товару може виступати будь який, запропонований до продажу продукт, що сприяє задоволенню потреби (запиту) споживачів. У широкому розумінні це можуть бути земельні площі, нерухомість, підприємства і організації, інформація і ідеї, все що має споживчу вартість і може бути придбано у власність. До товарів відносять, також, і послуги, що утворюють дії або вигоду, яку може отримати споживач.

**Відповідність** – вода це продукт, який утворює дії з життєзабезпечення.

**Щодо уявлень про визначення послуг:**

**Вимоги до послуги** - це певна з комерційною вигодою дія, задовольняюча потреби споживачів, яка надається представниками бізнес середовища зацікавленим споживачам. Принципово визнати, що сама процедура надання послуги обов'язково передбачає здійснення якогось процесу. Звичайно це послуги комунальної сфери, транспорту, торгівлі, зв'язку, банкінгу, освіти, туризму, медицини, і т. ін.

**Відповідність** – водопостачання та водовідведення це комплексні процеси задовольняючи потреби споживачів;

**Вимоги до послуги** - послуги надаються за вимогами споживачів за їхніми згодами, які також обумовлюють кількісні і якісні показники саме послуг. Послуга надається та споживається одночасно, що приводить до зміни стану споживачів.

**Відповідність** – Водопостачання і водовідведення це послуги, що надаються за вимогами споживачів з обумовленою або облікованою кількістю та якістю і споживаються, практично, одночасно і безперервно;

**Вимоги до послуги** - послугу неможливо двічі надати однаково. Навіть якщо вона повторюється тим самим виконавцем бо її якість залежить не тільки від виконавця, але і особливості формування попиту, наявності інших споживачів і умов, що можливо змінюються в цей же час і т.д.

**Відповідність** – водопостачання і водовідведення не відповідає цим вимогам бо за своїм визначенням повинні бути стабільними процесами;

**Вимоги до послуги** - Послуга на відміну від товару, який виробляється та пропонується покупцю в декількох місцях та у різний час, має властивість одночасності її виробництва та споживання. Послуга передбачає безпосередню участь споживачів у процесі «виробництва». Культура та досвід споживача можуть впливати на характер, обсяги і якість послуг, швидкість та ефективність процесу обслуговування.

**Відповідність** - Культура та досвід споживача впливають і визначають характер і якість водопостачання і водовідведення. В наведеній далі таблиці 1.1 зведені разом відмінності між товаром і послугою. Параметри, які відповідають особливостям водопостачання і водовідведення виділені кольором.

З наведеного порівняння видно, що сучасні підприємства життєзабезпечення міст (ПЖМ), які реалізують централізовані водопостачання та водовідведення, на практиці реалізують свого роду штучний гібрид товару і послуг.

У якості товару надається енергомісткий кондиційований продукт - вода (стоки, як відновлена вода), у якості послуги адресна подача води і відведення стоків. Дещо аналогічні гібриди товар-послуга утворені та реалізуються тепло, газо та енерго - постачаючими підприємствами. Гібридні послуги водопостачання і водовідведення, якщо мати на увазі їхню централізовану форму, являють собою поєднання послуги і товару за, так званим, принципом одного «флакону», коли споживачі від самої цієї комбінації отримують зручність і надійність обслуговування, які поєднуються з можливістю заразом придбати потрібний товар і послугу, не витрачаючи час і сили на його пошуки, придбання та доставку, з одного боку, та позбавлення продуктів життєдіяльності у вигляді стоків з другого.

Таблиця 1.1

## Відмінності між товаром та послугою

Товар, матеріально-речовий продукт	Послуга, діяльність, процес
Відчутність	Невідчутність
Здібність товару накопичуватися	Процес, діяльність не накопичуватися
Виробництво, зберігання та розподіл відокремлено за часом і містом від споживання	Виробництво та споживання здійснюються одночасно
Споживач не бере участі у виробництві	Споживач бере участь у процесі послуги
Передача власності	Передача власності не відбувається
Однорідність ресурсів складових самого товару	Неоднорідність споживаних ресурсів та характеру послуг
Товари не персоніфіковані	Послуги індивідуально адресні
Товар отримує лише конкретний покупець	Одну послугу можна реалізувати різним покупцям
Якість та вигляд товару стандартизовано і визначено нормою	Якість послуги мінлива залежить від випадкових факторів
Собівартість товару і його ціна чітко і однозначно обґрунтовані та визначаються за нормованими розрахунками і затвердженими достатньо стабільними публічними тарифами	Формування ціни на послуги більш «мінливе і еластичне», за виключенням сфери комунальних і транспортних послуг.
Товар можна запатентувати	Послуга не підлягає патентуванню

На підставі наведених міркувань, і повертаючись до формального визначення товар – послуга відносно централізованого водопостачання-водовідведення, цілком природно зупинитись на терміні гібриду товар-послуга. А щодо можливих варіантів диверсифікації послуг ПЖМ, то кожен з них доцільно розглядати з позицій комерційних комбінацій типу «гнучка пара»

## 2. НЕОБХІДНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ВОДОПОСТАЧАННЯ І ВОДОВІДВЕДЕННЯ

Необхідність інноваційного розвитку галузевих підприємств водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ), що надають послуги водопостачання і водовідведення, виходить з трьох наступних базових міркувань:

- по перше, і це їхня соціально-економічна місія і значимість, бути життєзабезпечуючими, без цих послуг існування суспільства неможливе і їх неможливо замінити; обсяг і якість цих послуг забезпечує фізіологічне здоров'я суспільства і економічне «здоров'я» країни, її стан і розвиток, який в свою чергу, обумовлює розвиток підприємства;

- по друге, важливим питанням стає наявність відповідної виробничо-технологічної бази, яка у змозі забезпечити нормативні параметри продукту і послуг за мінімально можливими цінами, в умовах зростаючого антропогенного навантаження на природні джерела і фізичного дефіциту вихідного ресурсу;

- по третє, сучасне консервативне - адміністративне зовнішнє управління - Державне, галузеве, місцеве (регіональне), яке підміняє економічно мотивоване управління діяльністю підприємства життєзабезпечення, примушуючи його існувати в умовах штучного або керованого банкрутства, що унеможливорює відповідність ринковим вимогам і робить підприємство інвестиційно-непривабливим для зацікавлених приватних інвесторів.

Тобто, з одного боку впровадження адекватних ринкових форм управління, модернізація підприємств водопостачання і водовідведення, відновлення і розвиток виробничої бази, забезпечення її продуктивності, зниження енергомісткості, заміна зношеної виробничо-технологічної інфраструктури, залишаються вимогами часу, і надалі загострюються. З другого боку, існує суспільний запит до інноваційного розвитку соціально-економічного і комерційного змісту самих послуг водопостачання і водовідведення, яка зумовлена необхідністю утримувати виробничу і управлінську відповідність сучасним вимогам споживачів до обсягів, якості, різновиду, комфортності

(зручності), і вартості цих послуг. Тим більш, що стан цих послуг в масштабі регіону залишається атактичним.

Щодо напрямку розвитку послуг, то він може розглядатись тільки при визначенні пріоритету між двома напрямками розвитку: реформування системи управління підприємства (СУП) та модернізацією виробництва. За такої постановці питання, слід визнати, що при всіх технічних проблемах виробництва, пріоритет у можливому розвитку послуг схиляється до прогресивних змін в ідеології видобутку, кондиціонування та використання води, як життєвизначального ресурсу і удосконаленні системи управління водопостачанням. Деякі міркування на користь адаптації або реформування СУП через розвиток саме послуг наведені далі, де для ілюстрації, використовувався приклад КП «Харківводоканал».

У сучасній світовій практиці при водопостачанні міст вода, що забирається з джерел водопостачання, залежно від якості, підлягає вже 14-ступінчастому очищенню (наприклад, м. Амстердам). В багатьох містах Європи, Америки, Азії, вже зараз використовуються 7 - 9 ступенів очищення поверхневих вод (для артезіанських - 4 ступені очищення).

Україна - маловодна держава, наприклад в Харкові, розташованому в регіоні, що займає 24 місце в країні за запасами водних ресурсів, джерела віддалені на 40 і 150 км. від міста, де, на жаль, діють системи лише 2 - 3-ступінчастої очистки води. *Щодо стану цього питання по країні в цілому, то ось декілька чисельних даних від МОЗ [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. 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. Висновки напрошуються самі, і вони не втішні*

- недостатність інвестування у водопостачання, не розуміння пріоритетності його розвитку це прямий шлях до скорочення тривалості життя населення. Зберегти здоровий генофонд, забезпечити здоров'я майбутніх поколінь можна лише за умови, далекоглядної послідовної Державної політики щодо розвитку систем водозабезпечення, підвищення якості питної води. Найбільш суттєві Державні заходи, які здійснені в напрямку опанування комплексом галузевих проблем були наступні: У січні 2002 року Верховна Рада України ухвалила Закон України "Про питну воду та питне водопостачання". Основна мета закону – визначення державної політики та правових гарантій забезпечення громадян та юридичних осіб водою питної якості, регулювання взаємовідносин між власниками комунальних споруд, виробниками та споживачами послуг, встановлення відповідальності за порушення чинного законодавства. Було ухвалено Закон України "Про Загальнодержавну програму "Питна вода України" на 2006 - 2020 роки", в якому передбачено заходи щодо забезпечення населення якісною питною водою, визначено основні напрямки їх реалізації, у тому числі формування якості та регулювання використання питних джерел водопостачання. Формальним початком процесу реформування ЖКГ України було прийняття ще у 1995 р. Концепції розвитку житлово-комунального господарства та Концепції державної житлової політики, які лягли в основу розробки трьох Загальнодержавних програм реформування ЖКГ, у т.ч., Законів України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки» від 24 червня 2004 р. № 1869-IV, «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2008-2012 роки, проект», «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки» від 24 червня 2004 р. № 1869-IV в редакції ЗУ №1511 - IV (1511-17) від 11.06.2009. Ці документи мали більш декларативний характер, були непослідовними і недовершеними. Найбільш прогресивними, що надають правовий імпульс до пошуку нових управлінських форм стали Закони про концесію та оренду комунальних підприємств. Стан, у якому сьогодні перебуває

державне управління, можна кваліфікувати, як макроекономічну дестабілізацію, що породжує галузеву кризу і має з останньою прямий органічний зв'язок [4]. 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), в апараті галузевого управління відбулося, 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 та АСУТП, СДУ), проектування та інженерно-технічного, інноваційного розвитку, адаптованого до місцевих і галузевих умов;
- Ринкові зміни, що відбулися, більшою частиною, за рахунок передачі на баланс галузевих підприємств локальних відомчих мереж водопостачання та водовідведення призвели до штучного поширення виробничої інфраструктури і абонентської бази підприємств ВКГ. Але, велика кількість приєднаних 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 відновлення, модернізації виробництва та його інноваційний розвиток. До того ж оновлення енергомісткого 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, безоглядне згорання потужностей, порушення стратегічних схем забезпечення економічної безпеки і виробничо-господарської надійності, утраті резервів особливого періоду.

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 їхнього виправлення 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, та саме вони є відповідальними за якісне виконання своєї соціально-економічної місії – життєзабезпечення.

Розбалансування галузевого управління і відсутність відповідної міжгалузевої координації, на додаток до критичних проблем модернізації, породило проблеми ігнорування або неврахування керівництвом місцевих



громад вимог до експлуатації споруд водопостачання, умов їхнього перспективного розвитку, питань втрати ПЖМ виробниче-господарської надійності. Ці проблеми виникли ще у «дев'яностих-нульових» роках у т.ч., через негативний вплив на водопостачання порушення генпланів міст, що наносить суттєву шкоду питанням стратегічного розвитку водозабезпечення.

В останні роки у багатьох містах України проводиться інтенсивне безсистемне будівництво житлових, торгових, офісних та розважальних комплексів, яке спостерігається насамперед у найбільш привабливих районах міст (центр міста, ділянки, розташовані всередині житлових мікрорайонів) шляхом ущільнення існуючої забудови. Така забудова зазвичай не передбачена генеральними планами міст або планами забудови мікрорайонів, а відповідно і схемами розвитку інженерних мереж. Забудова міст ведеться без урахування наявного стану систем водо - тепло забезпечення та водовідведення, що перешкоджає та унеможливорює стійке забезпечення послугами як наявного житлового фонду, так і об'єктів, що будуються. Слід зазначити, що поширені випадки, коли будівництво об'єктів проводиться на відданих в оренду площах, які раніше були зарезервовані під розвиток артезіанських водозаборів, що унеможливорює їх подальший розвиток. Також мають місце і неодноразові випадки самовільного будівництва об'єктів житлового, торгового, офісного та розважального комплексів без вирішення комплексного питання водо – тепло постачання та водовідведення на відповідних інженерних мережах, що у випадках аварійних ситуацій виключає можливість проведення ремонтних робіт на таких ділянках і призводить до їх повного відключення.

Все вище сказане стосується загальних проблем галузевих підприємств, а ось декілька міркувань відносно певного досвіду зі спроб покращання стану галузевих підприємств, який умовно, можна поділити на два паралельних напрями: Перший стосується Державних програм реформування і розвитку підприємств ВКГ, які були не до фінансовані і зведені до локальної модернізації окремих споруд, окремих водоканалів. Другий виник водночас з Державними програмами реформування і розвитку галузевих підприємств. Він виражається

в наступному - чотирма авторитетними європейськими банками було розгорнуто декілька масштабних комерційних проектів, які за кредитні кошти фінансували проектні роботи, закупівлю і монтажно - налагоджувальні 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» оновлення окремих споруд, а у другому напрямку, ще й кредитні борги і участь у фінансуванні інноваційного розвитку але закордонних компаній. Позиція асоціації «Укрводоканалекологія» з цього питання слідує з наступної цитати: *«Проблемний стан ВКГ безпосередньо пов'язаний із багаторічним неефективним управлінням більшістю з 2500 підприємств органами місцевого самоврядування, у т.ч. і через несвоєчасний і необ'єктивний перегляд тарифів із мотивів політичної кон'юнктури, внаслідок чого відбувається занепад водопостачальних підприємств». Ще однією проблемою управління асоціація бачить у великій кількості суб'єктів надання централізованих послуг, які знаходяться у різних формах власності і не мають відповідної матеріально-технічної бази, обладнання контролю за якістю, підготовлених професійних кадрів, та, зрозуміло, – довгострокової програми розвитку [2].* Напрямок розвитку пов'язаний з укрупненням ПЖМ цілком співпадає з досвідом розвитку водопостачання в європейських країнах, що до переваг інженерно-технічного і матеріального забезпечення, додає ще й можливість вести самофінансування достатнього для розвитку рівня. До того ж, укрупнення підприємств дозволяє більш ефективно застосовувати потенціал тих же інвестиційних програм (у т.ч. кредитів світових банків) завдяки можливості уникати використання капіталовкладень у фінансування «лоскутних» проектів по модернізації окремих споруд без узгодження із стратегією розвитку підприємства по визначенню найбільш виправданих перспектив і економічно обґрунтованих пріоритетів. Але треба зважити, на те, що:

- у переважній більшості ПЖМ є комунальними, тобто користуються, за рішенням органів місцевого самоврядування, громадським майновим

комплексом без права самостійно ним розпоряджатися (те саме стосується орендних підприємств і тих, що знаходяться в концесії);

- управління комунальним ПЖМ доручається виконавчій дирекції, керівників якої призначають місцеві органи влади;
- ПЖМ відповідно до своєї місії надають послуги життєзабезпечення населенню і підприємствам тільки регіону, на який поширюється сфера їхньої діяльності;
- послуги ПЖМ повинні відповідати санітарно-гігієнічним і екологічним нормам за якістю питної води і стоків;
- обсяг, якість і графік надання послуг повинні задовольняти потреби абонентів із дотриманням їхньої комфортності і критичних вимог;
- на ціноутворення послуг ПЖМ, практично, не впливають, тарифи призначаються поза місцевим і поза галузевим органом.

Перераховані вище особливості визначально впливають на характер організації виробництва і управління галузевим підприємством, щодо системного вирішення галузевих проблем, то можна констатувати наступне: 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] такий: *«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 з послуг водопостачання і водовідведення, побудови ефективного управління ПЖМ, залишається не тільки актуальною, але й глобальною проблемою якості існування країни».*

### **3. ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ**

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. Зміни характеру споживчого ринку, структури його абонентів, обсягів продажу, платоспроможності є значним, по своєму впливу на фінансово-економічний стан ПЖМ, збігом факторів, які являються достатньою але не єдиною передумовою для розробки стратегії інноваційного розвитку. Розглянемо інші, більш загальні категорії, впливу на існування і розвиток ПЖМ.

#### **Характер впливу релевантного середовища**

Будь-яке виробниче чи комерційне підприємство працює в умовах ринкового середовища, що 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, що виявляються в наступному:

- стратегічному позиціонуванні підприємства, комерційних позиціях інших учасників ринку, та в першу чергу, споживачів, їхні вимоги і попит;
- вимогах інституційних органів, встановлених ними нормах і порядку провадження діяльності підприємств як учасників суспільства і ринку;
- технічному і технологічному озброєнні, фінансово-економічному потенціалі підприємств, наявності ресурсів, зокрема, і природних джерел сировини виробництва, по часті.

Організація системи управління підприємства формується під впливом усіх трьох груп факторів, які задають ступінь його свободи у плануванні й веденні виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, зокрема, і свободи в можливостях використання ресурсів, по часті. Очевидно, що

підприємства, які працюють у ринковому середовищі, функціонують в умовах конфлікту інтересів з іншими учасниками ринку і змушені маневрувати в пошуках компромісів на шляху до досягнення власних цілей. Вони повинні зважати на комерційні ризики і є відповідальними за якість управлінських рішень, характер яких визначається виробничо-технічним потенціалом, інтересами підприємства, чинним законодавством, попитом споживачів та якістю системи управління підприємством. Інституційні органи і їхні рішення, правовий характер законів України, порядок та розмір оподаткування, норм економічного регулювання включно з амортизацією та такими параметрами як: 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. Адміністративний вплив, через який порушується баланс інтересів одних підприємств на користь інших, призводить до руйнівних наслідків для підприємств, чиї основні фінансово-економічні показники поставлено в залежність від показників підприємств, що отримали кращі умови. Описані прецеденти повною мірою стосуються і ПЖМ, діяльність яких перебуває на сьогодні під негативним адміністративним впливом інституцій із релевантного середовища. Кількість, структура і взаємозв'язки інституцій, які утворюють релевантне середовище навколо ПЖМ, являють собою соціально-економічне поле з цілою низкою особливих, притаманних специфіці діяльності підприємств якостей. Тільки просте перелічення деяких із них дає уявлення про їхній різновид, складність механізмів взаємодії та впливу на ПЖМ. Ось деякі з них, виключаючи інституції Президента і Верховної Ради України: 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, проектні та освітні інституції, підприємства ринкового оточення та ін. Основними галузевими особливостями управління підприємствами водопровідно-каналізаційного господарства є майнова, організаційно-управлінська і фінансово-економічна залежність і вразливість від факторів зовнішнього впливу. Агенти і зміст зовнішнього впливу наведені на рис. 3.1.



Рис.3.1. Структура найбільш визначних факторів впливу на стан ПЖМ

Серед найзначніших галузевих проблем була і залишається проблема неадекватної тарифної політики, наслідки якої полягають у такому: неоднчасне і непропорційне збільшення тарифів на електроенергію і послуги водопостачання та водовідведення зі значним розривом у часі призводить до тривалого використання ПЖМ неадекватних тарифів.

Але проблема недостатнього розміру тарифів і, як слідство, нарахований дохід, що не завжди покриває витрати, підсилюється утворенням другої проблеми - неадекватного співвідношення нарахованих і оплачених сум сплати за послуги. Обидві ці проблеми разом, блокують саму можливість формування відносно достатнього обсягу обігових коштів підприємства. У результаті цього підприємства позбавлено можливості отримувати доходи на покриття витрат, і ПЖМ змушені оперувати неповними обсягами обігових коштів, що провокує зростання кредиторської заборгованості, бо позбавлені оборотних активів підприємства звертаються за банківськими кредитами і ускладнюють фінансовий стан виникненням обтяжливих зобов'язань ще й за відсотками банку. Якщо згадати про зменшення обсягу реалізованих послуг, тобто джерела потенціального доходу ПЖМ в останні 30 років, (не враховуючи компенсаторну роль тарифів, які до того ж, ще й не адекватні) і додати знижену платоспроможність абонентів, то можна дістатися до висновку, що перспективи розвитку підприємств водопостачання і водовідведення без кардинальної зміни підходів до характеру самої стратегії неможливі. Ілюстрація до наведених проблем, їхній характер і динаміка надані на прикладі підприємства водопостачання і водовідведення м. Харкова на рис. 3.2- 3.4.

Для відтворення повноти уяви про комерційний і конкурентний аспект комунальних і життєзабезпечуючих послуг в ринкових умовах наведемо кілька міркувань про природу тарифної взаємодії, як вона розуміється і створюється, поза інтересами галузі і ПЖМ. Стосовно послуг ЖКГ будь-який населений пункт може розглядатися як ринок, що ослаблений (виснажений) випереджальним темпом зростання тарифів над доходами населення.

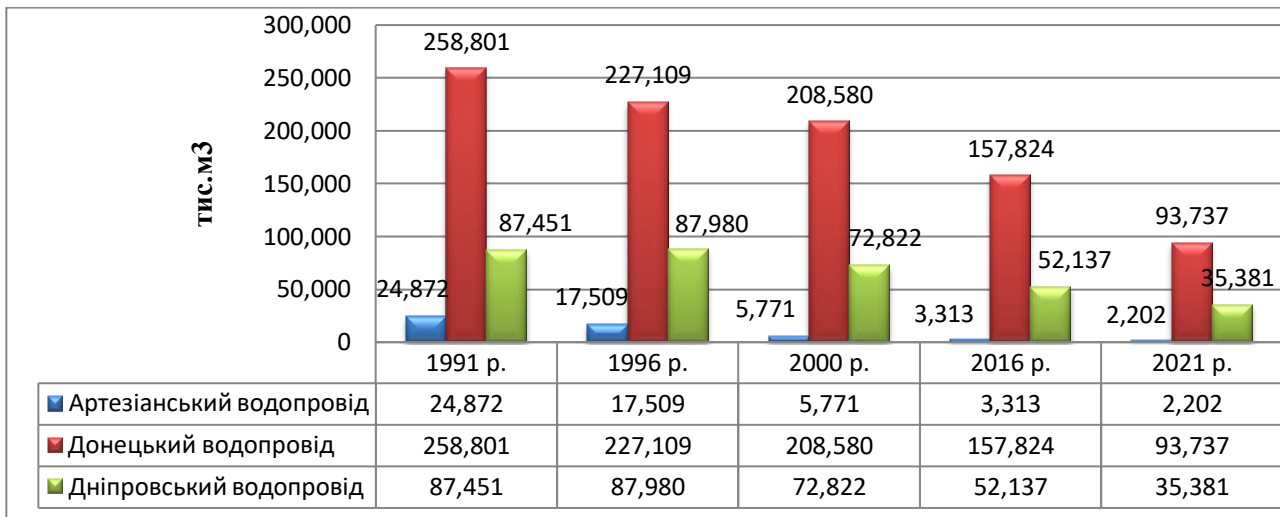


Рис.3.2. Динаміка подачі води місту Харкову за останні 30 років

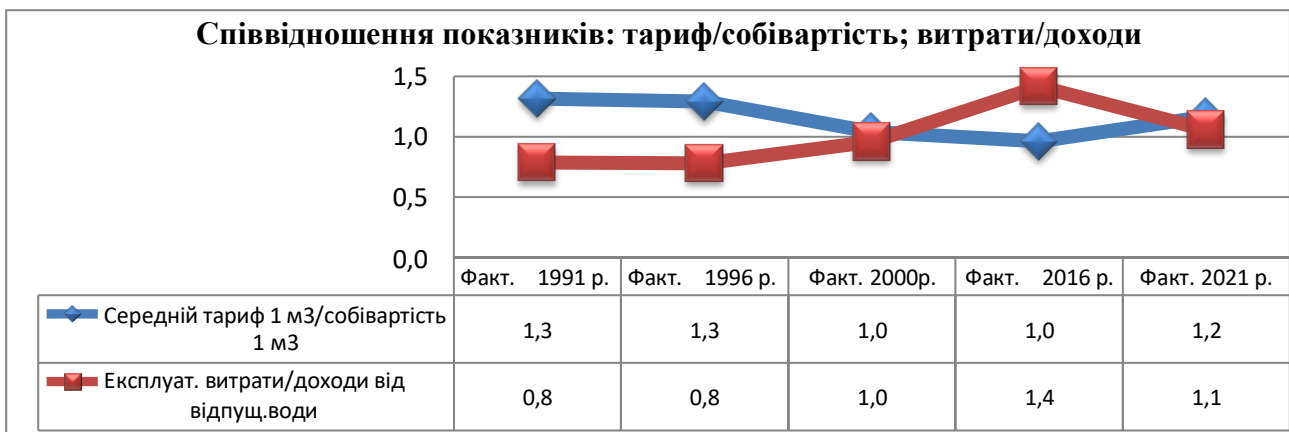


Рис.3.3. Динаміка співвідношення тарифу до собівартості та витрат доходу на КП «Харківводоканал» за останні 30 років

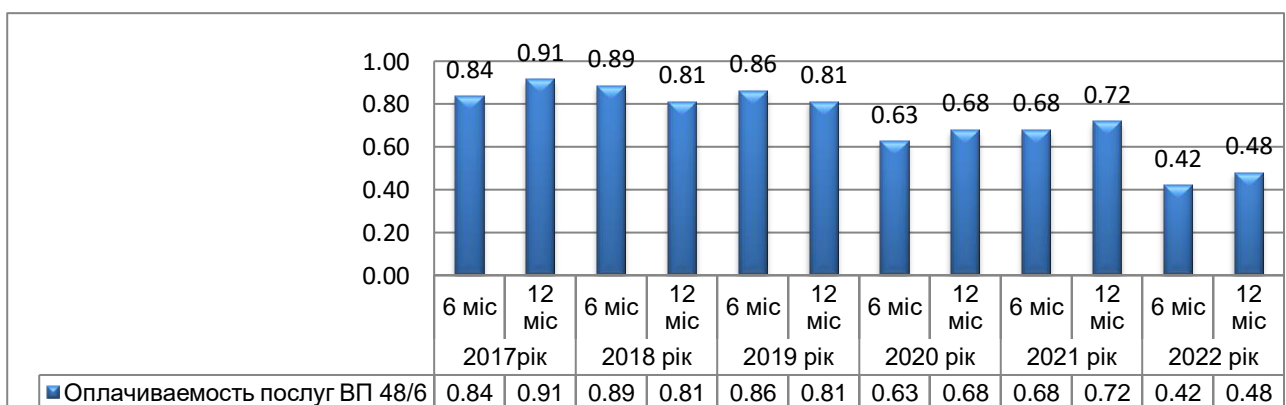


Рис. 3.4. Динаміка співвідношення сум доходів оплачено донараховано на КП «Харківводоканал» за період 2017-2022 рр.



Платіжне навантаження на вказаний ринок створюють, зокрема, усі підприємства сфери надання комунальних послуг, бо вони обслуговують практично одну (загальну) абонентську базу. Серед них у порядку значущості платіжного навантаження на бюджет абонента назвімо: підприємства постачання і збуту газу; електропостачальні підприємства; підприємства теплоенергетики; підприємства водопостачання та водовідведення. В економічному і соціальному сенсах послуги, що надаються компаніями з постачання газу і електроенергії, відрізняються від послуг водоканалів технічною можливістю адресного припинення надання послуг за несплату боржникам без наслідків для іншої частини абонентів. Для ПЖМ, які надають послуги життєзабезпечення, і в технічному, і в соціальному плані припинення послуг є утрудненим через низку специфічних причин.

Доцільно також підкреслити, що на одному споживчому ринку ресурс електроенергії продається населенню двічі – безпосередньо у вигляді послуги подачі електроенергії та опосередковано у структурі собівартості послуг ПЖМ регіону (електроенергія займає 30–40 % у собівартості кубічного метру води). Природно, що за таких умов 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 ПЖМ оновлюються зі значним запізненням (у декілька місяців). Із комерційної точки зору така затримка є прийомом ведення конкурентної боротьби, яка забезпечує можливість більшого збору оплат іншими учасниками регіонального споживчого ринку, поки бюджет абонента ще не навантажений новим (із відстроченим збільшенням) тарифом підприємства - конкурента.

Отже, комерційний складник підґрунтя регулювання тарифів (його зміст) полягає в такому: у тарифній політиці ПЖМ 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 сфери водопостачання і водовідведення консервує до 80 % їхніх оборотних активів, провокуючи зростання поточної заборгованості (понад 70 % якої становить борг за електроенергію). Компенсація дефіциту обігових коштів змушує підтримувати значний обсяг позик, зокрема довгострокових кредитів банків (на рівні 25 % усіх 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 їхню 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 набуває підвищеного значення та потребує пильної уваги проблема реформи управління і розвитку ПЖМ.

### **Характер впливу зовнішнього управління**

Для визначення сукупності факторів впливу на ефективність управління ПЖМ зручно реструктурувати групи факторів їхнього релевантного середовища, що були розглянуті вище, а саме ринкові, інституційні, ресурсні.

Найбільш сталими і консервативними є ресурсні, які, своєю чергою, поділяються на природні, виробничі та організаційно-економічні, де критично визначальними є природні, що характеризують стан вихідних природних ресурсів, їхні обсяги і якість. Але в результаті розвитку суспільства і технічного прогресу всі системи життєзабезпечення побудовано з орієнтацією на стан і можливу динаміку зміни природних ресурсів (факторів). Тому виробничі системи підприємств і природні фактори знаходяться у збалансованому стані та у прямій залежності; Що стосується ринкових й інституційних факторів, то конфлікт соціально-економічного характеру, який існує між ними і ПЖМ врівноважується через управління послугами. Це сукупність факторів з управління, які справляють прямий вплив на організаційно-економічний стан ПЖМ, через:

1. Державне нормування підприємств з усіх правових питань його діяльності, а також її економічне нормування і соціальні вимоги;

2. Місцеве управління через власність на майновий комплекс підприємств, землю, місцеві адміністративні та економічні стосунки;

3. Оперативне управління виробництвом, кадрами і збутом послуг, що зберігається за підприємством (важелі соціально-економічного управління знаходяться в державних інституціях і місцевих громадах).

Отже, склалася трирівнева ієрархія управління ПЖМ, яка має парадоксальний зміст. Два верхніх рівні ієрархії повною мірою керують підприємствами, не опікуючись інтересами підприємств, і самі створюють фактори тиску на їхній фінансовий і виробничий стан. Третій рівень – самі підприємства, які мають економічну, правову і соціальну відповідальність, залишаючись з обмеженими правами і можливостями, по суті, банкрутами.

Розбалансоване управління, перемістило вирішення питань державного масштабу на регіональний рівень і на саме підприємство, доповнивши це коло лобіюванням інтересів енергетичних компаній і перекосами в тарифній політиці у сфері комунальних послуг. Таким чином, є розуміння необхідності реформ галузевого управління і оновлення управління окремими підприємствами, але для цього необхідне 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 й екологічну системи реалізації комунальних послуг із життєзабезпечення міст, включає в себе: державні інституції, місцеву адміністрацію, споживачів послуг, потенційного інвестора програм відновлення і розвитку, природні ресурси, ринковий осередок, саме підприємство. На рис.3.1. названі головні дійові особи (агенти) і сторони конфлікту і найбільш визначні фактори впливу з їхнього складу.

Наявність кожного з цих факторів, їхній характер або стан параметрів, якими вони вимірюються, наводять певний вплив на можливість розвитку або деградації ПЖМ. Характер впливу найбільш визначних з цього кола факторів описано вище, вплив інших, більшою мірою, зрозумілий. Усі вони мають різну природу у т.ч. інституціональну, соціально-економічну, ринкову, ресурсну

(інженерно-технічну, фінансово-економічну, екологічну, і т. д.), і мають незалежний вплив, це доводить до висновку, що успішність існування і розвитку ПЖМ залежить від здібності системи управління підприємства знаходити важелі управління кожною групою цих факторів, і мати можливість реагувати на зміни кожного з них окремо. Більшість із наведених агентів і факторів впливу та ПЖМ, як учасників процесу надання і споживання послуг життєзабезпечення знаходяться в суперечливому стані. На рис. 3.5 наведено зв'язки і характер конфліктів, що виникають між комунальним підприємством і агентами впливу.

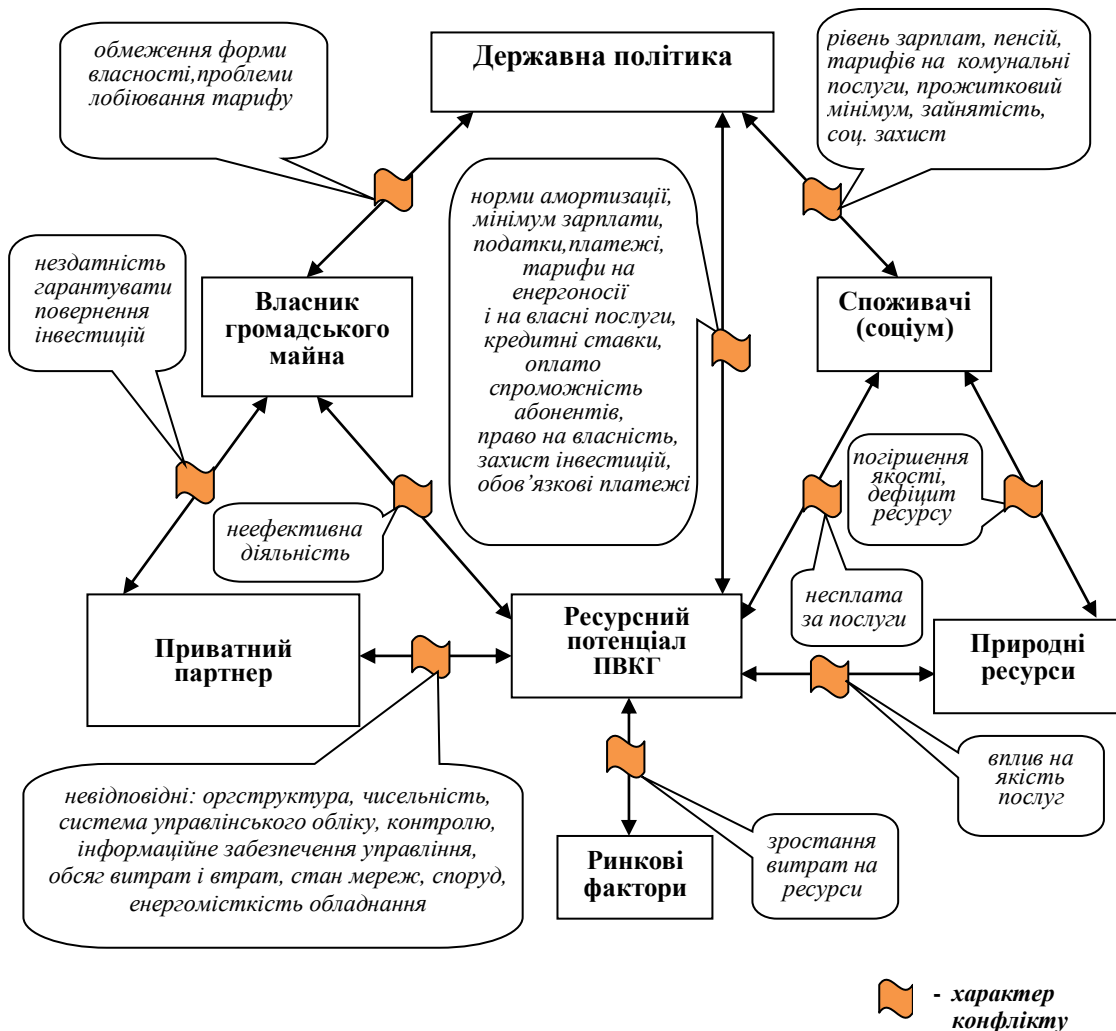


Рис. 3.5. Характер конфліктів між учасниками процесу надання послуг водопостачання і водовідведення

Серед них державні інституції, муніципальні структури, підприємство і бізнес-оточення. *Отже, системний конфлікт в управлінні галуззю охоплює всі сфери соціально-економічного устрою, бо він утворився і існує в черзі питань життєзабезпечення суспільства і тому вимагає пришвидшення позитивних змін реформаторській політиці центрального управління, місцевих адміністрацій, а також, потребує адаптивної політики розвитку самих підприємств, тобто упровадження інновацій у систему управління. 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.*

### **Стратегічний дрейф, як передумова реформування**

Стратегічний дрейф для підприємства визначається становищем, коли доступні сировинні ресурси, обсяги виробництва і надання послуг, цінова, інвестиційна та інноваційна політика, управлінська, організаційно-економічна, комерційна і технічна стратегії не в змозі забезпечити його рентабельності та зростання. Таким чином, за певних обставин виникає такий стан виробничо-економічної діяльності, за якого утворюється і тривалий час існує розрив між вимогами ринку, його неосвоєним потенціалом і реальними можливостями підприємства задовольняти цим вимогам і обслуговувати ринок, що існує, залишаючись економічно стабільним і виробничо надійним. Особливістю природи і характеру перебігу стратегічного дрейфу ПЖМ України є збереження їхнього монопольного становища на ринку послуг водопостачання та водовідведення. *Без альтернативності соціально-економічного призначення ПЖМ, які виробляють життєзабезпечуючі продукт і послугу, створюють передумову існування цих підприємств незалежно від економічних результатів їхньої діяльності у становищі «санкціонованих» державою банкрутів.*

Проблеми узаконеного монополізму та банкрутства як форми існування збільшують тривалість стратегічного дрейфу галузевих підприємств. Становище ускладнюється відсутністю ефективного власника, непримиренного щодо стану

економічної апатії і вичікування, та орієнтованого на ефективний економічний і соціальний результат у ринковому середовищі, якому належить підприємство.

Ще однією національною особливістю стратегічного дрейфу ПЖМ є збереження стереотипів минулої діяльності підприємств, напрацьованих в умовах планової економіки, централізованого управління фондами, ресурсами, цінами, тобто абсолютної державної власності.

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

- неадекватний вимогам розвитку знос виробничих потужностей;
- зростання енерго - та ресурсоспоживання з причини невиправданої енергомісткості засобів виробництва;
- зріст цін на енергоносії, виробничі ресурси, мінімальну заробітну плату;
- втрати значного обсягу реалізації в результаті зупинення промислових підприємств і, як наслідок, скорочення продажів і доходу;
- неадекватна тарифна політика послуг життєзабезпечення;
- зростання фізичних втрат товарної води і тарифних стоків;
- неефективна збутова політика, значні комерційні втрати, зростання дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- зниження рентабельності, збитковість;
- відсутність можливості інвестувати заходи з утримання виробничого потенціалу, відновлення виробничих потужностей та їхнього розвитку;
- зростання відпускних цін на послуги водопостачання та водовідведення (необхідність утримувати активи, потужності яких було розраховано на подальше зростання реалізації, що не виправдалося з часом, а також

фізичним зносом і енергомісткістю основних засобів);

припинення освоєння нового і розвитку сформованого ринку в умовах наявності неохопленого централізованими послугами, споживчого ринку; не розвитку нових послуг і сегментів ринку (водопостачання в ряді випадків

ще й досі не централізоване або здійснюється за графіком замість цілодобового, а водовідведення здійснюється до вигрібних ям);

- відсутність ефективного власника і адекватної стратегії діяльності, здатної забезпечити подолання економічної неспроможності за рахунок розвитку ринкових суспільно-приватних форм взаємодії;

Наведені вище симптоми є продуктами процесів, що відбуваються всередині і зовні підприємства, і в результаті циклічних повторень і акумуляції в часі, перетворюються на стійкі обставини і фактори хронічного характеру, сукупність яких становить сутність проблем економічної неспроможності і стратегічного дрейфу. Зважаючи на деякі особливості управління підприємством життєзабезпечення міст, при використанні щодо них заходів «ринкової адаптації», слід урахувувати:

1. Підприємства життєзабезпечення міст надають послуги життєзабезпечення на чітко визначеній території. Їхні послуги не можна швидко перенести або поширити на інші території, а також неможливо зупинити або замінити;
2. Підприємства життєзабезпечення міст – санкціоновані монополісти, штучно утримувані банкрути, майновий комплекс комунальних підприємств належить місцевим громадам;
3. Підприємства життєзабезпечення міст знаходяться під визначальним зовнішнім впливом державних інституцій і власника майна. Тому фактори, що стримують їхній розвиток, мають системний характер і викликані неадекватністю управління і корупцією.

Причини і наслідки основних негативних тенденцій, що визначають втрати ресурсів і економічну неспроможність ПЖМ, наведено на рис.3.6 і в табл.3.1.

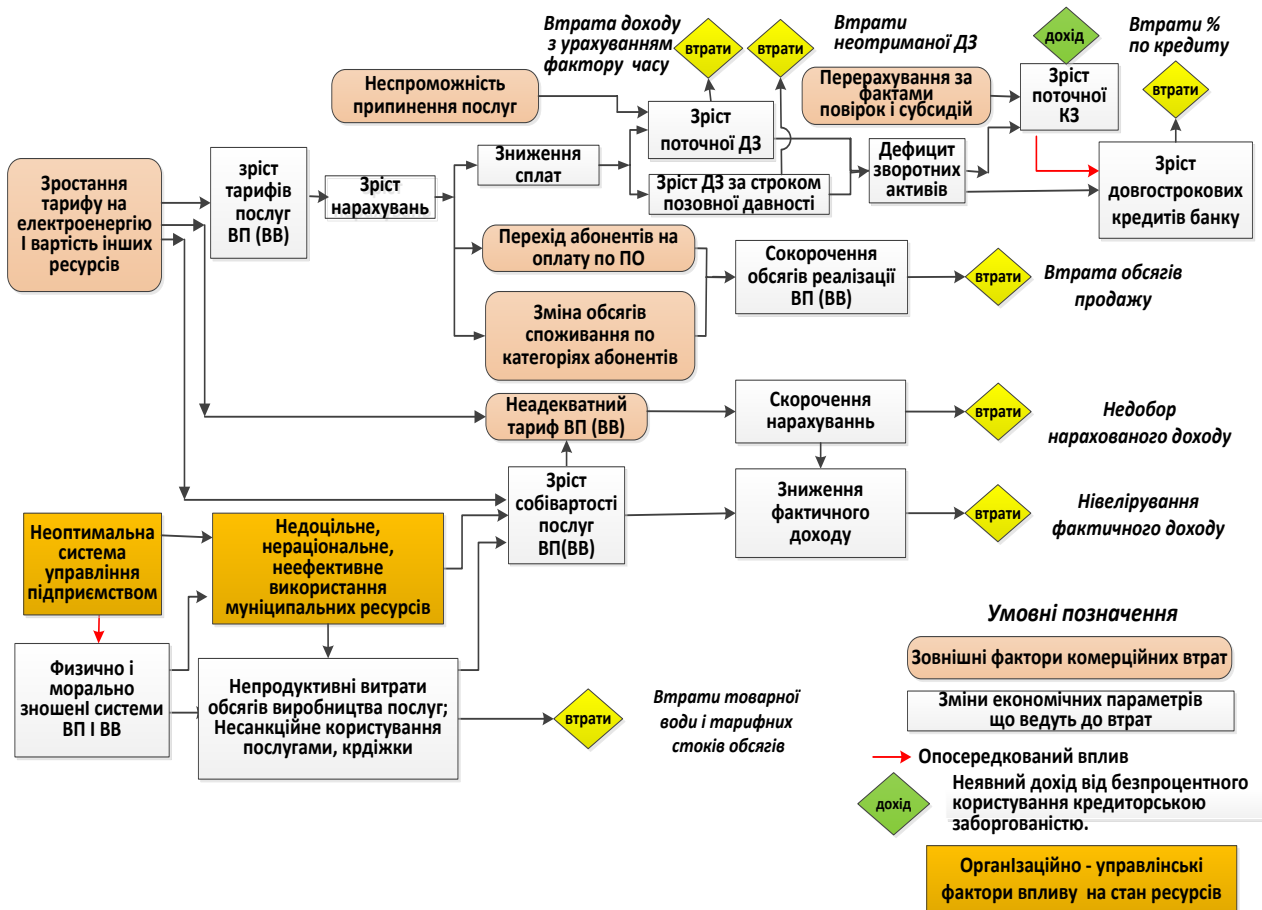


Рис. 3.6. Причинно-наслідкова природа втрат ПЖМ

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



Викладені вище проблеми впливають прямо і опосередковано і на виробниче-господарську надійність і на фінансово-економічну стійкість підприємств. Зведений перелік негативних симптомів і тенденцій у діяльності ПЖМ, більш детально, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зведений перелік негативних симптомів і тенденцій у діяльності ПЖМ

№ з/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 у 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 ПЖМ і діапазоном реформаторських прийомів	Наявний формат прав ПЖМ, що стримує реорганізацію в частині користування і розпорядження майном, приватизації, створення підприємств змішаної власності
4	Неадекватність правових форм підприємства, низька інвестиційна привабливість і комерційна зацікавленість підприємств бізнес-сфери регіону	Не стимулюються процеси роздержавлення, демонополізації і реорганізації підприємств, диверсифікації послуг і розвитку ПЖМ
5	Неадекватність виробничих і управлінських структур (виробничо-господарської форми підприємства)	Не виконано реінжиніринг критичних процесів діяльності, реструктуризацію і реформування підприємства
6	Неефективність організації управлінських і виробничих процесів на підприємстві (падіння продуктивності праці, зростання ресурсоспоживання, матеріало і фондомісткості, фізичних і комерційних втрат)	Не впроваджено дієвих методів контролю, аналізу та управління ресурсами, зокрема: процесного управління, управлінського обліку, контролінгу, моніторингу стану ресурсів
7	Неповне використання потенціалу ринків збуту продукції, що існують. Не освоєння нових ринків збуту, нових видів продукції, послуг	Невідповідність менеджменту та маркетингу підприємства до умов ринку. Неспроможність до розвитку або відсутність маркетингової стратегії, у тому числі невирішеність питань диверсифікації продукції і послуг

## Продовження таблиці 3.1.

8	Зниження виробничих показників, у тому числі обсягів виробництва і реалізації	Зниження обсягів споживання, несанкціоноване користування послугами. Неefективний контроль і управління збутом. Непродуктивність заходів і програм підтримки техніко-технологічних нормалей у зв'язку з енергомісткістю та зносом технологічної інфраструктури ПЖМ
9	Зростання втрат товарної води і тарифних стоків	
10	Високі енерговитрати на 1 м <sup>3</sup> води	Неможливість інвестування в заміну енергомісткого обладнання і споруд, низька якість управлінського обліку і оперативного управління
11	Зростання ресурсоспоживання	
12	Зростання цін на продукцію водопостачання та послуги водовідведення	Об'єктивний результат проблем виробничо-господарської діяльності в умовах некоординованого зростання цін на енергоносії та інші ресурси.
13	Конфронтація тарифів на енергоносії з собівартістю водопостачання, водовідведення. Зростання дебіторської і кредиторської заборгованості	Недоліки держконтролю над національною енергосистемою, не координованість роботи енергетичного комплексу та систем життєзабезпечення (систем водопостачання, водовідведення, тепlopостачання)

Але є ще споживча платіжна інертність, та безвідповідальність, є несанкціоноване користування мережами централізованого водопостачання і водовідведення (крадіжки), які призводять до несвоєчасної сплати, часткової недоплати, або ігнорування оплати.

Цей перелік факторів впливу разом з тарифною неадекватністю, «запуске» - провокує цілу низку взаємопов'язаних причинно-наслідкових економічних подій, які обертаються значними за обсягами комерційними втратами підприємства і водночас також слугують передумовами до розвитку його послуг. До їхнього складу входять наднормативні втрати товарної води, у т.ч. не каналізованої, втраченої через її втрати при аваріях і витоках, яка не була облікована і реалізована, а також, каналізованої води, яка була спожита мимо приладів обліку і фіксації тарифних стоків у т.ч. понад розрахункових притоків і каналізованих обсягів не облікованої води.

Названі обсяги фізичних втрат це втрачені ресурси у складі собівартості товарної води і тарифних стоків, які, так чи інакше, не були реалізовані. Обсяги реалізованої води і стоків, оплата за які не надійшла, чи надійшла неповністю або з запізненням утворюють іншу категорію комерційних витрат у вигляді дебіторської заборгованості, яка частково погашається у наступні розрахункові періоди, а частково стає безперспективним до повернення активом. Сума всіх втрат реалізованих і не реалізованих послуг, лишає підприємство оборотних активів і примушує до використання банківських кредитів, які збільшують комерційні втрати на відсотки по тілу кредитних сум.

Ще однією категорією опосередкованих втрат являються витрати на організацію, управління і проведення претензійно-позовної роботи розмір яких знаходиться в залежності від обсягів, віку і інших параметрів дебіторської заборгованості підприємства. На рис. 3.7. наведені взаємозв'язки комерційних втрат водопостачання і водовідведення, стимулюючих розвиток цих послуг .

Комерційні втрати їхня структура, обсяги, терміни і темпи зростання, акумуляція і утрудненість попередження, являються визначною часткою передумов, які примушують до розглядання питань про необхідність розвитку послуг. Вся сукупність передумов витікає з характеру еволюції окремого підприємства з його природними, соціально-економічними, інженерно - технічними особливостями.

Передумови розвитку мають загальний і конкретний вид. Інституціональні і інституційні аспекти Державного і галузевого рівня формують загальні передумови розвитку послуг водопостачання і водовідведення.

На ряді з передумовами загального виду, на характер доцільного розвитку впливають передумови місцевого, конкретного типу. Для створення уявлення про характер таких конкретних місцевих передумов, має сенс привести їхній перелік.

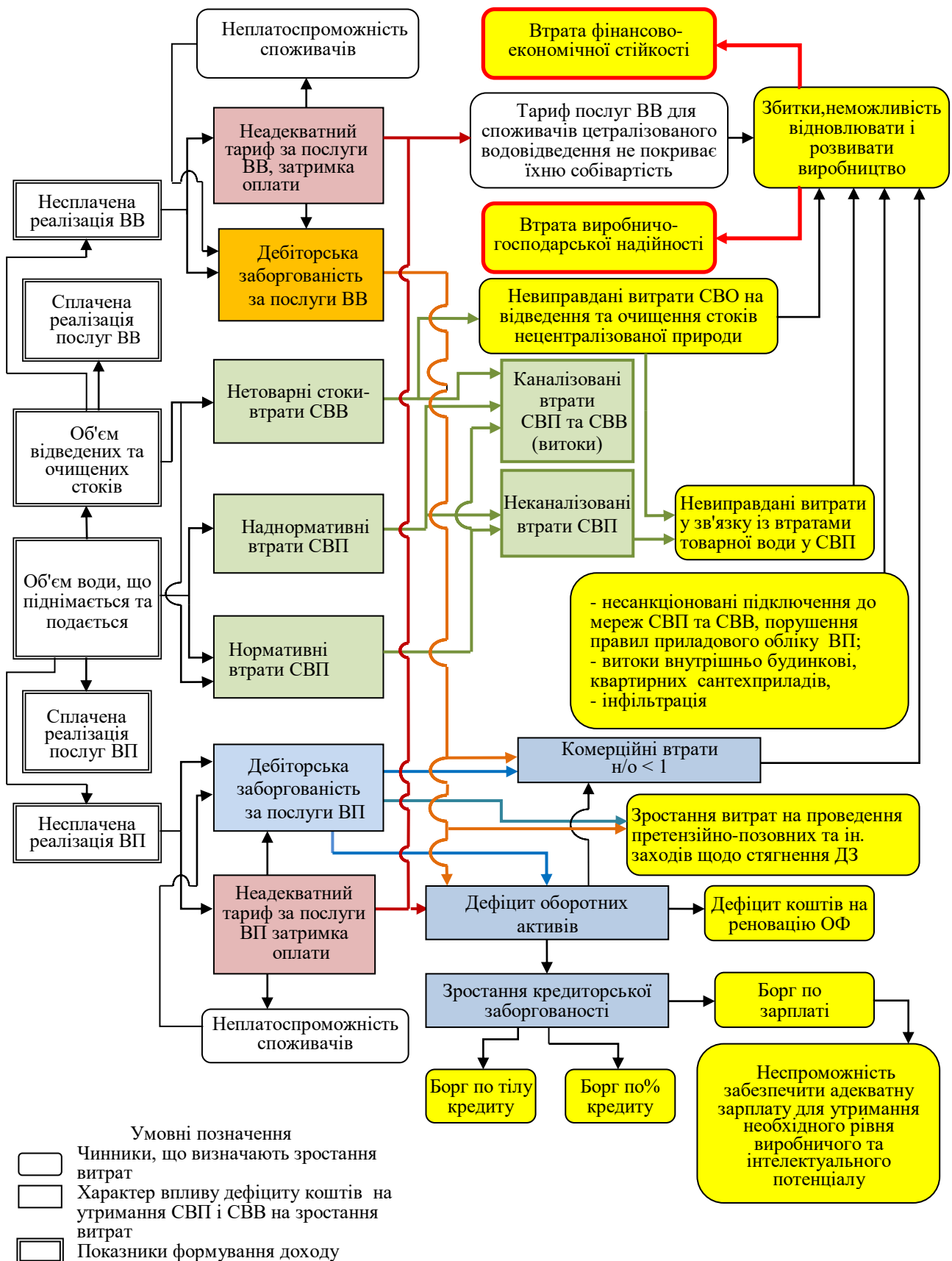


Рис. 3.7. Схема взаємозв'язків комерційних втрат в системах водопостачання і водовідведення, стимулюючих розвиток цих послуг

Можливий, найбільш вірогідний, перелік таких передумов який включає в себе певні природні і виробничі аспекти послуг водопостачання, що саме і являються головними передумовами, а також перешкоди і сприятливі обставини з ряду визначних організаційно - економічних і фінансових аспектів, виглядає наступним чином:

- Макроекономічні (пріоритети і характер розвитку соціальної, промислової і фінансово-економічної політики);
- Інституціональні умови (закони, законодавчі, регуляторні акти і умови, характер зовнішнього управління і ступінь ринкової свободи);
- Інституційні умови (умови і вимоги державних інститутів: органів податкової, інспекції, охорони праці, санітарно-гігієнічні, екологічні, і т. ін. інспекції);
- Соціально-економічні (вимоги до якості, обсягів, різновиду, комфортності, вартості послуг; платоспроможність і платіжна дисципліна споживачів, тощо);
- Природні, інфраструктурні, соціальні умови надання послуг (наявність джерел, їхній характер, потенціал обсягу, вихідна якість, віддаленість, доступність, особливі умови споживачів у т.ч. рельєф зони споживання, висотність будинків, їхня приналежність та інші);
- Інженерно-технічні рішення виробництва і відповідна технологічна забезпеченість виробниче-господарської надійності;
- Фінансово-економічний стан і забезпечення економічної стійкості (собівартість, тариф, витрати, втрати, дохід, оплата здатність, пільги, субсидії, компенсації);
- Організаційно-управлінський стан (форма управління і власності, організаційно-методичний, інформаційно-аналітичний та інтелектуальний потенціал системи управління підприємства, рівень інформатизації).
- Інженерно-технічні рішення збуту (облікові, контрольні, умови захисту від несанкціонованого користування, фізичне відключення послуг, інформаційно-аналітичні рішення в реалізації послуг);
- Організація управління ефективністю збуту: наявність і характер АСУ збуту;

методи і засоби організації обліку та контролю послуг; методи і засоби стимулювання, претензійно - позовної роботи і примусового стягнення; фінансово-економічні параметри збуту (обсяги і вік поточної ДЗ та ДЗ за межами позовної давності); методи і засоби удосконалення обліку та контролю послуг.

Найбільш визначними параметрами продукту-послуги, що слугують передумовами до розвитку послуг являються:

- Собівартість послуг (вартість  $1\text{ м}^3$  товарної води і тарифних стоків для ПЖМ);
- Енергомісткість  $1\text{ м}^3$  товарної води і тарифних стоків;
- Витрати;
- Фізичні і комерційні втрати;
- Тарифи на послуги (вартість  $1\text{ м}^3$  послуг для споживача);
- Співвідношення тарифів і собівартості послуг;
- Дохід (нарахований; отриманий - сплачений);
- Прибуток; збуток;
- Дебіторська заборгованість;
- Кредиторська заборгованість

Задля дослідження механізму виникнення передумов до розвитку послуг водопостачання і водовідведення, оцінки їхньої значущості і динаміки має сенс розглянути еволюцію цих послуг в найбільш характерному прикладі. Таким прикладом слушно взяти систему водопостачання і водовідведення підприємства КП «Харківводоканал». Цей вибір обумовлено всією різноманітністю можливих сполучень факторів, що впливають на розвиток послуг підприємства, які є характерними для підприємств галузі та мали або мають місце на цьому підприємстві. Найбільш визначними серед них є природні, територіальні, промислово-стратегічні, соціально-економічні, організаційно-управлінські, науково та інженерно-технічні, фізичні обсяги і структура споживання. Визначення і дослідження цих факторів і передумов дає можливість до розгляду реальних альтернатив диверсифікації послуг, більш точного реалістичного сценарію розвитку ринку послуг

#### 4. СПРЯМОВАНІСТЬ І ЗМІСТ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ

Актуальність дослідження питань, що порушені в наведеному матеріалі, витікає з кризи управління підприємств житлового комунального господарства і, в першу чергу, комунальних підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ) – підприємств водопостачання і водовідведення та теплопостачання, вона слідує з питань неефективності, неадекватності або відсутності наступних організаційно-економічних і управлінських якостей:

- організації галузевого управління в частині планування і координації програм реформування, модернізації і розвитку підприємств;
- фінансування і контролю заходів узгоджених державних програм і проектів;
- забезпечення справедливої тарифної і адекватної кредитної політики;
- забезпечення достатнього рівня інвестицій на окремі локальні проекти модернізації виробничих потужностей підприємств;
- забезпечення галузевих консалтингових, проектних, науково-дослідних, досвідно-конструкторських розробок, як бази інноваційного розвитку;
- запобігання загального (критичного) стану з утримання основних фондів, ступеню їх фізичного і морального зносу, не виправданої енергомісткості і потужності в умовах скорочення обсягів послуг в містах де була згорнута промисловість;
- подолання інвестиційної непривабливості, через виробничу і фінансово-економічну неспроможність підприємств, забезпечити масштаб і довгостроковість необхідних інвестиційних ресурсів, тарифну неузгодженість, відсутність гарантії повернення коштів (капіталовкладень), організаційно-економічну та управлінську недосконалість і невідповідність до ринкових умов, повну залежність від зовнішнього управління;
- забезпечення науково-методичної бази з питань формування стратегії розвитку галузевих підприємств, концепцій з реорганізації форм і методів державного, галузевого, регіонального (або муніципального) управління.

Питання з необхідності реформування та розвитку підприємств сфери ЖКГ

вже доволі застарілі. Документи, що спонукають до відповідних дій, по часті, державні програми, закони і підзаконні акти, разом узяті, складають свого роду «епос». Тільки ось за 30 років, як відмічає асоціація «Укрводоканалекологія», повністю не модернізовано ні єдиного підприємства водопровідно-каналізаційного господарства. Це зауваження стосується питань відновлення і розвитку виробництва, але й набутий досвід реформування управління цих підприємств, якщо він і є, то він замалий і скоріш більш негативний, чим вдалий (про це свідчать і результати їх діяльності і стан галузевої економіки в цілому).

*При дослідженні питання вибору напрямків і пріоритетів формування стратегій розвитку підприємств міського комунального комплексу, по часті, таких його флагманів, як підприємства водопостачання і теплостачання, стає очевидним, що при всіх відмінностях можливих альтернативних концепцій, з цього приводу, незмінною залишається необхідність удосконалення самих систем управління підприємств, що склалися. Бо існуюча управлінська парадигма, включаючи її державні, регіональні і локальні аспекти у підсумку не забезпечують фінансово-економічній стійкості і виробничо-господарської надійності галузевих підприємств.*

З цього слідує, що необхідність реформування або оптимізації систем управління підприємств (СУП), являється стержневим напрямком, будь яких, версій комплексної стратегії їхнього розвитку, і визначає, впровадження відповідних до сучасних умов, форм управління і власності, оптимізації технології та засобів управління, внутрішньої організаційно - управлінської перебудови (у т.ч., за рахунок, реінжинірингу критичних процесів діяльності, диверсифікації послуг і ринків збуту, реструктуризації підприємства, його ринкової адаптації, тобто налаштування методів і засобів оперативного управління разом з розвитком його ринкових якостей і інвестиційної привабливості).

Все вище сказане вказує на необхідність систематизувати уявлення про характер доцільного розвитку ПЖМ з точок зору державного, галузевого, муніципального (місцевого) управління та дирекції самих підприємств, щоб



зрозуміти: Якою стратегією розвитку скористуватись, чи є вже розроблені і відомі моделі і які з них переважні, допустимі? Чи може необхідні нові дослідження і розробки, які вони повинні бути за напрямками і характером?

Де взяти гроші, які джерела інвестування можуть забезпечити довготривалі програми реформ управління і модернізації виробництва? Що з себе уявляє інвестиційна привабливість сучасних ПЖМ і як її досягнути? Які суспільно-приватні форми, заходи, організаційно-економічні і управлінські налаштування наближають підприємства до ринкової відповідності?

Пошук відповідей на порушені питання призводить до розуміння необхідності провести наступні методичні і проектні дії. у т. ч.: узагальнити існуючий досвід методичного забезпечення організаційно-економічних складових управління розвитком підприємств; започаткувати основи методології формування і синтезу окремих стратегій і напрямків розвитку в поєднану, інтегровану стратегію з органічно зв'язаними складовими; розробити концепції можливого для ПЖМ перспективного підприємницького розвитку; розробити організаційно-економічні моделі підприємств життєзабезпечення міст з підвищеною інвестиційною привабливістю.

Вся сукупність необхідних дій дозволяє намітити відповідне дослідження, воно формулюється, як розробка або побудова методології формування стратегії розвитку ПЖМ. Мова йде не про стратегію розвитку кожного окремого, або декількох, аспектів діяльності підприємств задля отримання локального, розрахункового ефекту. Бо такі стратегії приречені на одномоментний імпульсивний поштовх до розвитку і подальше, досить швидке, завмирання, зупинку, зайві витрати ресурсів, які не виправдовуються можливим досягненням короткочасного ефекту. Справа в тому, що всі процеси профільного головного та допоміжного виробництва, комерційної і фінансової діяльності, потребують оновлення інженерного, матеріально-технічного, інформаційного та інших видів забезпечення, які схильні до морального і фізичного старіння бо мають досить невеликий життєвий цикл, який витікає ще й з темпів розвитку світового науково-технічного прогресу. Та й самі процеси діяльності підприємства

знаходяться під впливом змін соціально-економічних вимог, інституціональних установок, ринкових і природних умов, антропогенних та інших факторів, які потребують швидкої і адекватної реакції на їхні зміни. Сама можливість і відповідність такої реакції підприємства передбачає, з одного боку, наявність системи оперативного і ефективного управління всіма процесами діяльності, тобто здібністю командного центру генерувати і забезпечити ресурсами відповідні реактивні вимоги до цих процесів, з другого, здатністю самих процесів сприйняти і вчасно і якісно виконати керівничі команди.

Таким чином питання перспективного розвитку підприємства не зводиться до оновлення і модернізації окремих процесів, навіть критичних, це питання перебудови його управлінського організму нездатного до сприйняття і забезпечення довгочасного утримання запропонованих новацій. Перебудови, яка через низку удосконалень, налаштувань, заходів, методів і організаційно-економічних моделей призведе всю систему управління процесами діяльності підприємства до кардинального переустрою.

Коли питання стосується стратегії розвитку підприємства, то річ не йде про окремі плани модернізації виробництва або локальні організаційні перетворення. Формування нової стратегії розвитку це питання застосування системного підходу\*<sup>1</sup> до реінжинірингу процесів управління, виробництва і комерції, розбудові організаційно-управлінської конструкції підприємства, видів послуг і ринків діяльності, моделювання прогресивних форм управління, власності і підприємницької взаємодії. Отже, акцентом дослідження є доцільна трансформація системи управління і формування методології стратегічного розвитку підприємства, його процесів, виконавців, функцій, організаційної структури, утримання і розподілу ресурсів, організаційно-управлінського і організаційно-економічного забезпечення, тобто, масштабна структурна оптимізація, отримання системного ефекту\*<sup>2</sup> за рахунок інноваційної реорганізації компонентів управління, їхнього складу, методів і заходів з реалізації. Системний підхід до визначення характеру методології формування стратегії розвитку управлінської діяльності у відповідності до управління

підприємством зручно розглядати за певними типами моделей з визначенням їхнього змісту і сенсу дослідження, які наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Системний підхід до визначення методології стратегії розвитку управлінської діяльності у відповідності до управління підприємством

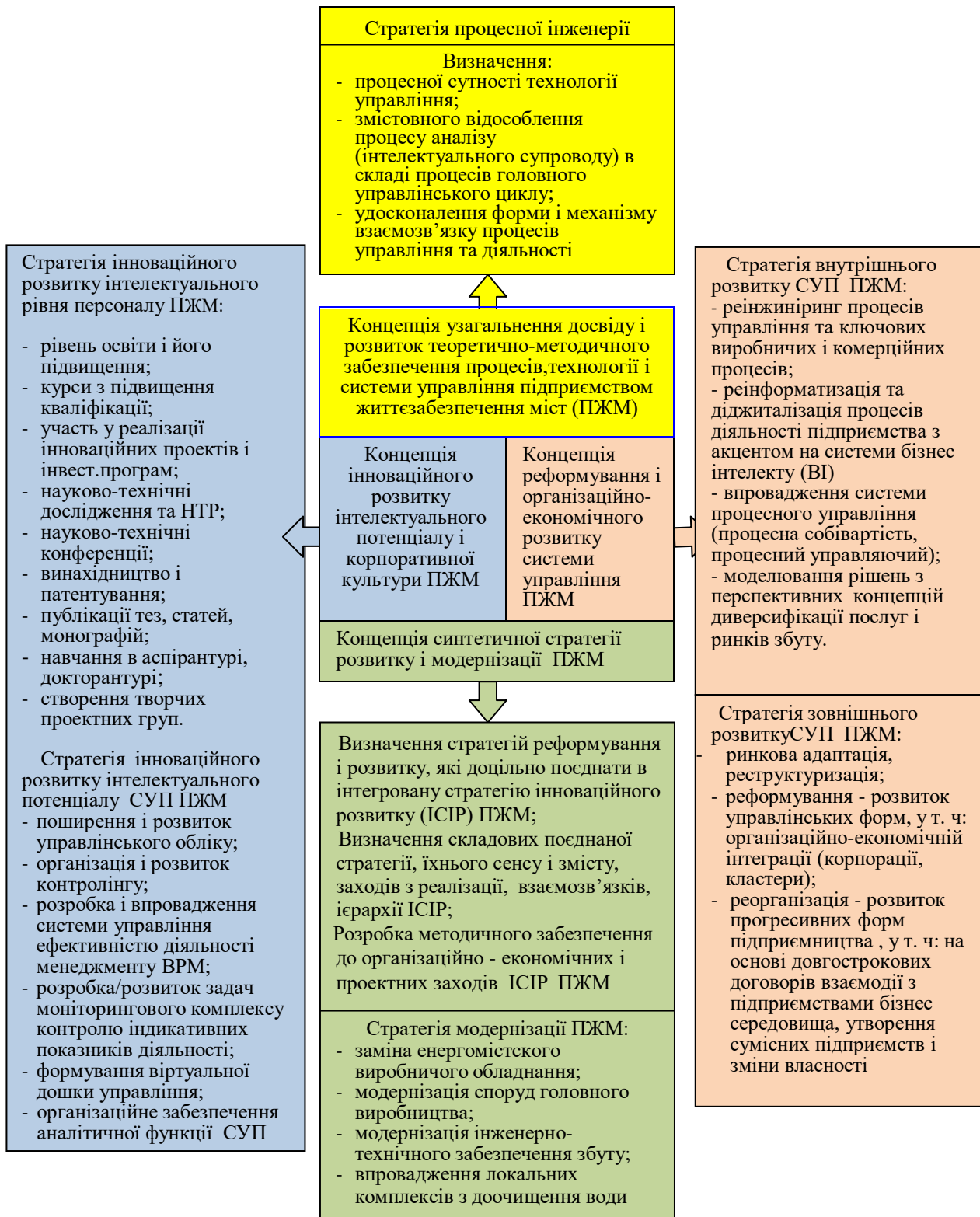
моделі по-фазного формування стратегії розвитку	зміст моделей по-фазного формування стратегії розвитку підприємства	питання, системного підходу, які досліджуються наведеними моделями
стратегічна модель	<i>мета, соціально-економічний сенс і концепція досягнення</i>	системно - цільовий аспект
структурна модель	<i>змістовні складові, ієрархія, логіко - структурні зв'язки</i>	системно-елементний та структурний аспекти
функціонально - процесна модель	<i>механізм досягнення- заходи, засоби, процеси, алгоритми, управлінська технологія</i>	системно- функціональний, процесний та системно - ресурсний аспекти
організаційно - економічна модель	<i>система управління, форми, методи утворення і розвитку підприємства</i>	системно - інтеграційний, комунікаційний, історичний аспекти; синергетичний ефект

#### Примітки

<sup>1</sup> Системний підхід це підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів (компонентів), що має вихід (ціль), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. <https://uk.wikipedia.org/wiki>

<sup>2</sup> Системний ефект це результат спеціальної реорганізації елементів системи, коли ціле стає більше простої суми частин. . <https://uk.wikipedia.org/wiki>

Застосований системний підхід дозволяє виділити змістовне ядро роботи з отримання бажаної методології, цим ядром являються дослідження за чотирма напрямками (рис. 4.1.), кожен з яких являє певну концепцію розвитку і відповідні до неї стратегії перетворення цих концепцій на загальну програму або інтегровану стратегію розвитку ПЖМ.



Прийняті скорочення:

ПЖМ - підприємства життєзабезпечення міст; СІР- стратегія інноваційного розвитку;

СУП- система управління підприємства; РПП- ресурсний потенціал підприємства;

МП – муніципальні підприємства;

Рис.4.1. Цільові складові дослідження та їхні головні завдання

Проти кожної з концепцій розвитку наведено стратегії із головними складовими заходами їхньої реалізації. Надамо декілька пояснень до кожної з них, на доповнення до рисунку:

- Концепція узагальнення досвіду і розвиток методологічного забезпечення управління пропонує аналіз і уточнення понятійних термінів, що описують управління підприємством, як виду діяльності; визначення складових цієї діяльності, тобто її структурних компонентів, визначення їхньої ієрархії і характеру взаємозв'язків; визначення складових частин кожного з компонентів, їхнього змісту, сенсу і ролі, яку кожен з них виконує в управлінні підприємством. Такий розгорнутий аналіз компонентів управління, їхніх складових і сенсу їхнього призначення, в подальшому, дозволяє виконати змістовний синтез і розглянути можливість поєднання, певним чином, компонентів управління, як, зв'язаних у єдине, частин організму. Дослідження таких понятійних категорій управління, як функції та процеси управління, їхні декомпозиції та ієрархія, технологія та система управління, дозволяє перейти до визначення і вивчення механізму їхнього можливого налаштування і, як наслідок, пошук і вирішення проблем з удосконалення, тобто розвитку управління, в цілому. Структура методів і заходів з удосконалення кожного з компонентів управління (процеси, організаційний комплекс управління, технологія управління, система управління підприємства) вишикуються в алгоритми з яких формується окрема стратегія удосконалення – розвитку.

Отже узагальнення і уточнення понятійних категорій управління, їхній детальний аналіз і синтез, надають можливість розбудови методологічного забезпечення саме формування організаційно-економічних складових компонентів управління і відкривають шлях до формування концепцій і стратегій внутрішнього розвитку ПЖМ, по напрямках його діяльності, які, за різних ознак, групуються та поєднуються в інтегровану стратегію його розвитку;

- Концепція реформування і розвитку системи управління підприємства, пов'язана з подальшим визначенням стратегій внутрішнього і зовнішнього розвитку системи управління, які охоплюють питання реінжинірингу процесів

управління і основної діяльності, які визвані через диверсифікацію послуг і ринків збуту, ринкової адаптації та доцільної реструктуризації підприємства, розвитку підприємництва і залучення бізнес структур у створення перспективних форм організаційно-економічної інтеграції (у т.ч. на засадах договірних форм взаємодії, оренди, концесії та інших, створення нових управлінських форм, у т.ч. змішаних і таких, як корпорації, кластери зі зміною форми управління і власності);

- Концепція інноваційного розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, пов'язана з відповідною розробкою наступних стратегій: стратегії інноваційного розвитку інтелектуального рівня персоналу і системи управління ПЖМ, а також розвитку відповідних частин системи економічної безпеки (СЕБ) підприємства, які присвячені підвищенню освітнього і творчого рівня персоналу підприємства та реінжинірингу певних процесів СЕБ в умовах запропонованого розвитку інтелектуального потенціалу системи управління підприємства.

Ці обидві стратегії носять виражений гуманітарний характер, мають певну кількість взаємно значущих заходів, і, в кінцевому рахунку, забезпечують розвиток інтелектуального потенціалу та корпоративної культури, що визначає саму спроможність підприємства сприйняти і реалізувати стратегію розвитку.

- Концепція синтетичної стратегії розвитку і модернізації підприємства являє собою детальне визначення и уточнення складу окремих стратегій розвитку ПЖМ за вже вказаними напрямками, до яких долучаються також стратегії модернізації виробниче – господарського комплексу підприємства.

Дослідження за напрямками запропонованих концепцій призводять, в результаті, до створення цілої сукупності стратегій можливого розвитку підприємств життєзабезпечення. Аналіз і синтез цієї сукупності стратегій, дозволяє визначити заходи і алгоритми їхньої реалізації, характер потрібного і відповідного методичного, організаційно-економічного і проектного забезпечення, поєднати найбільш доцільні і перспективні стратегії і сформувану інтегровану стратегію інноваційного розвитку ПЖМ (ІСІР ПЖМ).

З наукової точки зору механізм формування стратегій розвитку підприємств (по всіх його аспектах) починаючи від формулювання концептуальних уявлень про вирішення проблеми в цілому, до відокремлення напрямків і виділення змістовних елементів, які використовуються, як складові організаційно – управлінських і економічних конструкцій, визначення методів і засобів з їхнього моделювання (відтворення), і далі заходів з їхньої реалізації, являється методологією. Така методологія на сьогодні не формалізована. Процес розвитку або стратегія, в практиці існуючих уявлень, поділяється на фрагменти, кожен з яких моделюється окремо і оформляється планом реалізації. Різноманітні плани агрегуються в програми і ті і інші, в різних ступенях деталізуються в характерних показниках і обліковуються, що дозволяє вести економічну оцінку і порівняння. Методологія надає систематизований арсенал прийомів і методів, які дозволяють формувати довгі і розгалужені ланцюги таких планів, вибудовуючи шлях: *концепція-визначення і аналіз складових елементів - методи і засоби моделювання - логіко-структурна схема стратегії - заходи з реалізації - цільові показники*. Створена за такою логікою методологія дає можливість відтворювати цільові складові стратегій концептуального ядра досліджень і перевірити коректність запропонованого шляху формування методології у відношенні до розробки інтегрованої стратегії інноваційного розвитку ПЖМ (ІСІР ПЖМ).

### **Профільні особливості і характер інноваційного розвитку**

Зміни, які відбулися в економіці України за роки незалежності, порушили усталені причинно - слідчі ланцюжки у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Значні зміни сталися і в сфері комунальних послуг, де виявилась повна ринкова невідповідність підприємств, що їх надають. Штучні механізми адміністративного регулювання видами послуг, обсягами споживання, ціноутворення, інституційними вимогами, не виправдали себе. Чи не найбільш кардинальні зміни комунальних послуг відбулися у водопостачанні та водовідведенні, особливо в містах з розвинутим, у минулому, промисловим сектором. Так, наприклад, споживання послуг водопостачання міста Харкова на

75-80% відбувалось за рахунок промислових підприємств, доля населення та інших споживачів становила 20-25% загального обсягу послуг. За для забезпечення невпинно зростаючих вимог промисловості і гарантії задовільнення перспективного розвитку виробничих потужностей на підприємстві з водопостачання міста були збудовані комплекси споруд видобутку і кондиціонування води з трьох незалежних джерел: з ріки Донець (виробничий комплекс «Донець» на відстані 40 км. від міста), з каналу Дніпро-Донбас (виробничий комплекс «Дніпро» 150 км. від міста), та комплексу артезіанського водопостачання, на території міста. Ці виробничі комплекси з відповідною інфраструктурою і водогонами транспортування до міста води, вже питної якості, були створені із значним резервом розвитку і зіставляли визначну частину активів підприємства.

Поступово, по мірі зростання промислового виробництва, співвідношення розподілу послуг водопостачання поміняло, так би мовити свій центр тяжіння, так на долю населення в 1996-2000рр. припадало 77- 81% поданої води. На сьогодні баланс споживання вирівнявся: 51% - отримує населення, 42% - підприємства (за рахунок комерційного обліку підприємства теплоенергетики).

Разом з перенавантаженням найбільш визначних споживачів, за їхніми категоріями, значно зменшились самі обсяги споживання (тобто виробництво і реалізація послуг). На сьогодні, населення за кількісними обсягами споживання значно поступається абонентам промисловості (виробництва), і, хоча, частину обсягів, що раніше вимагала промисловість, сьогодні перебрали на себе комерційні підприємства, втрата загальних обсягів ставить 15% виробництва товарної води (і, відповідно, 15% не отриманих тарифних стоків).

Наявне падіння обсягів і, зрозуміло, доходів не компенсується простим збільшенням тарифів, тим більш, що витратна частина, де домінує вартість електричної енергії, росте випереджаючими темпами. До того ж, резерви потужностей які були закладені в конструкціях і спорудах, являються на сьогодні «мертвими» активами, моральний і фізичний знос яких, і зміни, що відбулися на споживчому рику, не дозволяють ні відновити ні скористатись



ними. Ця ситуація є типовою для ряду підприємств водопостачання великих міст. Вся сукупність змін, що відбулись, спровокувала порушення фінансової стійкості і, як наслідок виробниче-господарської надійності підприємств. Але коло і зміст питань і вимог, що виникли на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства (ПЖМ) під тиском соціально - економічних змін і ринкових умов, не обмежується фінансовою проблематикою хоча їхнє виконання рівно, як і невиконання неминуче впливає на фінансово - економічні результати діяльності.

Визначення дійсного кола суттєвих критичних змін, що відбулися у сфері водопостачання і водовідведення міст, природи і характеру їхнього прямого і опосередкованого впливу на фінансово-економічну стійкість і виробниче-господарську надійність ПЖМ, а також, пошук заходів, здатних знизити або уникнути негативних наслідків небажаних змін, дати новий імпульс до формування стратегій розвитку ПЖМ - це питання достатньо важливі щоб стати напрямком окремого дослідження.

Спробуємо намітити кроки у розумінні можливого руху таких досліджень, почнемо з опанування змінами, і пошуку можливостей ринкового розвитку саме послуг. Серед змін, що відбулися у водопостачанні і які впливають на якість, кількість і вартість послуг можна назвати:

- структуру споживачів і розподіл послуг між їхніми категоріями;
- обсяги виробництва і споживання послуг категоріями споживачів;
- платоспроможність абонентів, зріст дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- ринки збуту і нові ринкові особливості, що виникли з часом;
- поширення видів послуг, впроваджених підприємством і можливості подальшого розвитку різновиду послуг;
- характер обліку послуг, обсяг при борного обліку, його динаміка і наслідки для економіки підприємства і перспектив управління збутом;
- валовий дохід і витрати на надання послуг;

- енергоємність, енергоефективність, енергозалежність, енергоконюнктура, або питання державної економічної політики навколо підприємств з життєзабезпечення;
- тарифи на послуги, їхнє співвідношення з тарифами на електроенергію та алгоритм їхнього призначення;
- прибутковість сукупних активів, або оновлене обґрунтування вартості і сенсу утримання певних активів в умовах ринкових перетворень;
- розвиток підприємництва і форм суспільно-приватної взаємодії ПВКГ з бізнес середовищем.

Всі наведені зміни, так чи інше, відбувались на існуючих ринках в ході надання підприємством традиційних послуг. Всі вони були наслідком зміни економічної формації, що відбулася в країні та інституціональних перетворень, які впроваджувались і дали можливість розвитку підприємництва.

Подальша робота ПЖМ в умовах динамічних ринкових змін, трансформації соціально- економічного попиту і його сучасних вимог, потребує ринкової адаптації самого підприємства, розвитку підприємництва і форм суспільно-приватної взаємодії у виконанні традиційних послуг на освоєних ринках, пошуку пропозицій нових послуг на поширених традиційних або нових ринках.

Для розробки концепцій організаційних аспектів перспективного розвитку послуг і ринків збуту можливо скористуватись відомими організаційно-управлінськими методами і маркетинговими засобами адаптованими стосовно до ПЖМ. Серед них диверсифікація послуг, їхня родинна і неродинна інтеграція, реструктуризація, аутсорсінг, відособлення та утворення нових підприємств, суспільно-приватна взаємодія на підставі прогресивних форм довгострокових договорів, оренда або концесія, відособлених в результаті реструктуризації і, утворених нових підприємств, та інші. Більш систематизований перелік організаційно-управлінських та організаційно - економічних форм надання розвинутих послуг і освоєння нових ринків комерційної діяльності, у першому наближенні, наведено нижче по тексту і на рис.4.2.

Отже, до організаційно-управлінських і організаційно-економічних методів, які використовуються при розробці організаційних проектів екстенсивного розвитку слід віднести:

1. Реінжиніринг процесів, запропонованих в результаті диверсифікації, та організаційно-управлінського моделювання, оновлених послуг;
2. Реструктуризація, як природний наслідок реінжинірингу процесів і диверсифікації послуг, по часті, структурного відособлення, можливого аутсорсінгу або поглинання;
3. Реорганізація, в результаті освоєння нових видів послуг (діяльності), реструктуризації, виділення нових послуг в окреме(і) підприємство(а); злиття підприємств для здійснення сумісної діяльності, створення спільних підприємств;
4. Реформування, або зміна організаційно-управлінської форми; зміна форми власності – створення підприємств змішаної власності;
5. Розвиток підприємництва за рахунок поширення суспільно приватних відносин на основі форм довгострокових договорів, у т.ч.: передача муніципальної власності приватному підприємству ROT (Rehabilitate Own Transfer), укладання контрактів на управління або надання послуг, передача об'єкта у володіння з обов'язком надання послуг, будівництво – експлуатація - передача, будівництво - передача-експлуатація, зворотній (поворотний) лізинг, оренда, продаж з наступною орендою, концесія, тощо.

Уявлення про можливі напрями пропозицій нових послуг і ринків, їхню соціально-економічну сутність, виробниче - господарський зміст та комерційний сенс, витікають із повсякденної практики організаційно-економічного управління підприємством.

Деякі з них наведені на рисунку, де підкреслено, що обидва організаційно-економічні напрями розвитку послуг, при моделюванні використовують один набір виконавчих форм.



Рис. 4.2. Можливі напрями розвитку послуг і форм їхнього впровадження

Моделювання є ключовим методом таких аспектів дослідження, як: по перше, технічний зміст, комерційний сенс, техніко-економічне обґрунтування, соціально - економічні вимоги і наслідки до саме послуг, що пропонуються; по друге, розробка і порівняння альтернативних варіантів форм організації управління і власності, заходів з організаційної інтеграції нових послуг на поширених або нових ринках, в систему управління підприємств.

Мотиваційним поштовхом для розробки таких перспективних організаційних проектів являється подолання сукупності факторів, що негативно впливають на діяльність підприємства, набирають свого критичного значення, перетворюються на обставини непоборної сили і позбавляють підприємство економічної стійкості. Джерелом інноваційних пропозицій є власний досвід, інтелектуальний та творчий потенціал управлінського персоналу підприємства, який накопичується в винахідній та патентній роботі, науково-технічних розробках, інвестиційних та інноваційних програмах, а також використання корисного теоретичного і практичного досвіду вітчизняних та зарубіжних фахівців і науковців. Що до інтелектуального та творчого

потенціалу підприємства, то він формується і є результатом стурбованості, опікування і якості управління кадровою політикою, по часті, процесами підвищення рівня освіти персоналу і його кваліфікації, з одного боку, і залучення його до участі у проектній, інженерно технічній частинах інноваційних та інвестиційних програм і науково-технічних розробок з одночасним стимулюванням новаторства з другого боку. На сьогодні, на жаль, практика і досвід цієї роботи, в значній мірі втрачені. Але неможливо купити чийсь корпоративну культуру і використовувати її для власного розвитку. Тобто, стан власної корпоративної управлінської культури є платформою для проектування і реалізації будь яких програм розвитку. Отже, формування інтелектуального і творчого потенціалу є ще однією частиною досліджень і особливістю розробки програми заходів зі створення основи нової культури ринкового управління розвитком послуг і повернення фінансової стійкості підприємств життєзабезпечення.

### **Трансформація і стратегія розвитку послуг ПЖМ**

Дослідження альтернативних стратегій розвитку підприємств водопостачання і водовідведення указують на загальні риси кризового стану, характерного для галузевих підприємств і на можливість його подолання консервативним і радикальним шляхами. Дещо укрупнену уяву про природу кризового стану, можливість і напрямки розвитку дають, наведені нижче причини і заходи з їхнього усунення.

Дещо узагальнені риси сучасного кризового стану підприємств водопостачання і водовідведення являють собою:

- значний фізичний знос засобів виробництва і їхня висока енергоємність;
- незадовільнений фінансово-економічний стан, неможливість або недостатність інвестування у відновлення виробництва;
- неадекватне тарифоутворення (власних послуг і електроенергії) ;
- зменшення фізичних обсягів споживання у зв'язку з втратою абонентів від промисловості та масовою установкою населенням приладів обліку;
- неплатоспроможність споживачів, низька платіжна дисципліна;

- неможливість зупинки або скорочення послуг в разі несплати послуг;
- недостатньо ефективна претензійно позовна робота.

Можливі шляхи стратегічного розвитку, наведені по двох наступних типах консервативного і радикального:

*Консервативний (стабілізаційний) з утримуванням рентабельності, ( або відношення «оплачене» до «нараховане» більше одиниці), в результаті:*

- впровадження справедливих тарифів;
- удосконалення системи управління підприємством (реінжиніринг найбільш критичних процесів діяльності; впровадження процесного управління, BPM технології, впровадження контролінгу);
- реінформатизація, розвиток АСУП
- впровадження систем безпосереднього керування послугами в реальному часі за допомогою у т.ч., пристроїв обліку нового покоління з мережевою трансляцією параметрів споживання і можливістю дистанційно скорочувати або припиняти послуги;
- організації ефективного моніторингового контролю і управлінського аналізу фінансово-економічних показників поточної діяльності у т.ч. процесів збуту послуг та претензійно-позовної роботи, спрямованих на скорочення виробничих і комерційних втрат;

*Радикальний, спрямований на проектування розвитку послуг, за рахунок:*

- масштабної диверсифікації послуг;
- розвитку існуючого або поширення і освоєння нових ринків збуту;
- реструктуризації і реформування підприємств життєзабезпечення міст.

Серед наведених шляхів розвитку не розглядались заходи з модернізації виробництва, актуальність яких несумнівна і економічно обумовлена.

Наведені напрями, перш за все, стосуються трансформації системи управління підприємства та диверсифікації послуг. Бо найбільш суттєві сценарії розвитку діяльності пов'язані зі змінами в характері послуг і ринків, а також змінами у формі і методах управління. Виходячи з цього, має сенс відсторонено розглянути зміст діяльності підприємств водопостачання і водовідведення, але

як підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ), бо це єдине підприємство що поєднує в своїй діяльності кондиціонування і доставку безальтернативного природного життєутворюючого продукту (достатнього за обсягами, нормованої якості, своєчасно доставленого споживачу продукту, з яким обумовлено саме існування людини, суспільства) та подальше відновлення його якості після використання повернення до первісного природного стану. Розглянути, з точки зору визначення доцільності, трактовки змісту водопостачання-водовідведення, як послуги чи продукції але вже в умовах їхніх можливих змін при конструюванні альтернативних моделей диверсифікації. Перш ніж давати перевагу тій чи іншій з трактовок, слід навести наступні міркування:

- Діяльність ПЖМ чітко поділяється на наступні технологічно і організаційно поєднані види: кондиціонування природної води до якості «товарного», за вимогами санітарної гігієни, стану; доставку і збут товарної води споживачу; водовідведення; обробку стоків до «тарифного», за вимогами екологічного контролю, стану; і збут послуг з очищення тарифних стоків споживача;

- Формалізована на сьогодні діяльність ПЖМ поділяється на послуги водопостачання і водовідведення кожна з яких, за своїм складом включає і виробничо-технологічну і гуманітарну (збут) компоненти, але розцінюються в цілому як дві послуги;

- Технологічні компоненти обох формалізованих послуг зайняті виготовленням – кондиціонуванням по-суті одного продукту – води, але різного ступеню вихідного забруднення і ступеню кінцевого очищення. Ось як виглядає повний технологічний ланцюг обох, традиційно названих, послуг: підйом води з джерела, очищення води, транспортування до мереж розподілу, подача і розподіл води, відведення стоків, очистка стоків, утилізація осаду, повернення очищеної води в поверхні джерела. Але, не дивлячись на те, що низка технологічних процесів, будується навколо одного продукту, технологічні споруди, технічні засоби і всі виробничі - господарські об'єкти, за вимогами

санітарної гігієни і охорони здоров'я, розділені на два окремих виробничих мета процеси – водопостачання і водовідведення (каналізування);

- Гуманітарні компоненти обох послуг зайняті спорідненими операціями процесу збуту, які відбуваються на одному споживчому ринку, одній абонентській базі і вирізняються тільки тарифами і розрахунками які ведуться по окремих програмних задачах; весь алгоритм збутових компонент зводиться до формування інформаційної бази, контролю обсягів споживання, обліку, нарахування, прийому платежів, обробку даних, ведення бази даних, стимулювання своєчасної оплати, претензійно позовної роботи з заборгованістю.

Отже, ПЖМ виконує:

*- По перше, 2 виробничі - технологічні інтегральні (мета) процеси по обробці одного продукту різної вихідної і кінцевої якості: а саме, видобування і кондиціювання води з природних джерел і доставку отриманої, але вже товарної води до споживачів, та відведення і очищення тарифних стоків до нормованої якості (безпечного екологічного стану) для їхнього повернення до поверхневих природних джерел. Цей, за фізичної суті, один продукт, штучно перетворюється на два тільки на момент споживання, але він залишається життєутворюючим;*

*- По друге, 2 гуманітарних процеси, які повністю організаційно поєднуються, це збут продукції виробництва процесів водопостачання і водовідведення (питної води та стоків).*

Управлінський погляд, що склався, відстежує наступне змістовне наповнення існуючої термінологічної практики, коли під виразом «послуг водопостачання або водовідведення» розуміють і виробництво самої продукції (кондиціювання товарної води і тарифних стоків) і її доставку /відведення стоків, і її збут, тобто облік, розрахунок, прийом оплати, оформлення товарно-грошових відносин, проведення претензійно – позовної роботи. Такий погляд укладено в основу традиційного трактування двох послуг водопостачання і водовідведення, кожна з яких включає до себе «свій» виробничий і гуманітарний компонент. Але на практиці обидва технологічно і організаційно



відособлених виробничих компоненти мають єдиний методичний і організаційно-управлінський гуманітарний компонент, який поєднує на підприємстві обліково-розрахункові, контрольні, претензійно-позовні та інші роботи зі збуту двох послуг одного підприємства. Традиційний підхід до визначення змісту і організації послуг водопостачання і водовідведення повністю задовольняє діяльність ПЖМ в невеликих містах та населених пунктах міського типу, де не постають питання радикальної зміни перспектив розвитку послуг з комерційної та соціальної точки зору. Тобто, коли обсяги послуг, що надаються ПЖМ не вийшли на споживчий максимум, цінова політика відповідає стійкому фінансово-економічному стану підприємства, а комерційний потенціал самого ринку і запропонованих послуг не вичерпано із споживчої і соціальної точки зору.

Але, якщо виникає питання необхідності визначення можливих стратегій розвитку ПЖМ, то слушно повернутися до визначення діяльності ПЖМ і процесів, що складають послуги та спробувати їхню переоцінку. Отже, у загальному випадку результатом діяльності ПЖМ є виробництво продукції – товарної води і тарифних стоків, та послуги з доставки (відведення) і реалізації (збуту) продукції. При певних обставинах послугу кондиціонування і доставки (відведення) та збуту продукції можна, а іноді і доцільно відокремити – поділив діяльність ПЖМ. Отже, з позицій пошуку можливих напрямів стратегічного розвитку діяльність ПЖМ допустимо поділити на виробництво і послугу, тобто два види діяльності, які можливо виконувати, умовно, двома підприємствами, доручив виробництво продукції одному, а послуги залишити іншому. При такому підході стратегія розвитку першого підприємства буде зосереджена на модернізації і нарощуванні потужностей, впровадженні сучасних технологій з забезпечення нормованої якості, при дотриманні мінімально можливої енергомісткості і максимальної ефективності. Ця стратегія забезпечить розвиток такого підприємства на відносно невеликий строк, бо діяльність такого підприємства має обмеження з боку достатності обсягів споживання, якості і ціни продукту. При досягненні певного граничного обсягу і якості виробництва, розвиток по цих параметрах зупиняється і далі існування підприємства продовжується за рахунок підйому тарифів на все більш

неадекватні обсяги або якість (бо обидва параметри мають тенденцію пришвидченого вичерпування або погіршення), знову потрібна модернізація існуючого виробництва, а може його перебудові на нові вихідні джерела. Взагалі така стратегія дуже природна і продиктована еволюцією середовища і цивілізації, річ тільки у періодах існування таких стратегій – їхньому потенціалі. Стратегічний потенціал такого підприємства з огляду на його перспективний строк порівняно невеликий на відміну від швидкості погіршення природних параметрів та росту витрат на саме реалізацію такої екологічно пристосованої стратегії. Тобто саме виробниче підприємство має невеликий і не довгостроковий перспективний потенціал хоча й інноваційного розвитку. Така стратегія розвитку ПЖМ чи не єдина, коли питання стосується невеликого позбавленого перспективного розвитку міста. Можливість впровадження нових послуг, освоєння нових ринків (поширення існуючих) з огляду на їхній потенційний резерв подальшого росту, визначає значно більше число напрямів стратегічного розвитку. Особливо коли такі стратегічні напрями вирішують, водночас, і економічні і соціальні задачі. З соціальних міркувань це – життєзабезпечення чим більшого числа споживачів, а з комерційних міркувань охоплення більшого числа абонентів, за рахунок поширення ринку. На додаток ці обидва міркування, разом, мають спільну опцію це можливість впровадження пропозицій нових споживчих послуг, і всеце на значно довшу перспективу якщо питання стосується великих міст або регіонів. З соціально-економічної точки зору такі стратегічні напрями розвитку ПЖМ дають ще синергетичний ефект в питаннях праце зайнятості і влаштування нових робочих місць, а також розвиток науково дослідних і досвідних інституцій, проектних організацій і підприємств супутнього виробництва на території регіону.

Тобто в порівнянні із потенціалом стратегії модернізації виробничих процесів, розширення видів послуг і ринків має значно більший диверсифікаційний потенціал і значно кращу, за часом і соціальним значенням, перспективу розвитку, що можливо, в ряді випадків, і при, практично,

незмінному базовому, технологічному забезпеченні виробництва продукції. І саме ця особливість послуг створює широкі можливості для перспективного розвитку товарних (диверсифікація послуг) і ринкових (поширення і розвиток ринку) напрямків розвитку послуг ПЖМ. Серед прикладів такої диверсифікації можна назвати наступні інноваційні впровадження:

- локальні системи поліпшеної очистки питної води в багатоквартирних домах нової забудови;
- бювети з доочищеною водою на обладнаних об'єктах в районах міста;
- бутилювання артезіанської води та пакетування води місцевих джерел;
- інвестування в неспоріднені сфери діяльності у т.ч. розробку і випуск приборів обліку нового покоління, випуск безалкогольних напоїв, будівництво міні ГЕС на спорудах водопостачання (дамбах, швидкотоках);
- розвиток групових систем водопостачання (на задоволення звернень міст і населених пунктів тяжіючих до крупних систем водопостачання або на основі регіональних інвестиційних програм розвитку послуг водопостачання і водовідведення, у т.ч. сумісних програм з енерговиробляючими компаніями);
- участь у наданні непрофільних соціальних та розважальних послуг, у т.ч., лазні, сауни, бані, басейни, аквацентри, фонтани, т. ін.

Такий склад можливих версій з диверсифікації послуг орієнтовано на розгляд в ході формування стратегій розвитку КП «Харківводоканалу, у т. ч., як регіонального підприємства.

Але, певна частина запропонованих версій з диверсифікації послуг і оновлення ринків може бути застосована для підприємств життєзабезпечення, які мають потужний інженерно-технічний потенціал. Це стосується водоканалів великих за населенням і промисловістю міст, чия інфраструктура під впливом природних або технічних факторів, розгалужена територіально, має можливість і виражене тяжіння до різних джерел водопостачання, має умови для впровадження системи групового (оптового) водопостачання, або інші регіональні особливості.

Для таких особливих умов, можливо застосовувати розподіл діяльності ПЖМ на три організаційно відокремлених види (рис. 4.3) 1 - виробництво продукції (кондиціонування води / очищення стоків); 2 - послугу з доставки, розподілу води для споживачів міста та відведення стоків; 3 – послугу з продажу продукції – товарної води і тарифних стоків (1) і реалізацію послуг (2), тобто з організації і управління інтегральним процесом збуту.

За виняткових обставин (наприклад, значної радикальної диверсифікації видів діяльності ПЖМ), можна розглядати виділення процесу збуту як окрему послугу з утворенням підприємства інформаційно-розрахункового центру.

При певних відповідних регіональних (місцевих) умовах, такий розподіл діяльності ПЖМ можна розглядати, як перспективний базовий варіант організації підприємства для його подальшої диверсифікації, реструктуризації, реформування.



Рис. 4.3 Можливе ділення діяльності ПЖМ з огляду на місцеві особливості споживчого ринку і умови надання послуг.

Реструктуризація такого типу найбільш прогресивна і стратегічно обґрунтована, особливо, у разі наявності джерел водопостачання і, зрозуміло, очисних споруд, значно віддалених від міста де базується підприємство і на

водозабезпечення якого використовуються магістральні водогони значної протяжності. Бо це створює передумови новоутворення (або виділення) підприємства з групового водозабезпечення міст, розташованих в зоні магістральних водогонів ПЖМ. Виробнича потужність цього підприємства складається з насосних станцій 1підйому, очисних споруд, резервуарів чистої води, магістральних водогонів, тощо. Друге виділене підприємство забезпечує розподіл і доставку води та відведення і очистку стоків. Виробничий потенціал цього підприємства складається з водопровідних і каналізаційних насосних станцій, міської мережі водопостачання і водовідведення, резервуарів чистої води, очисних споруд водовідведення. Третє підприємство офісного типу, забезпечує гуманітарні процеси збуту і не має виробничої компоненти.

Таке поділення ПЖМ створює додатковий маневр для реформування і управлінського моделювання, коли види діяльності можливо агрегувати в наступні комбінації підприємств: 1+2+3 єдине інтегроване ПЖМ; (1+2),3 виробництво, доставка і відведення з виділенням гуманітарної послуги збуту, при умові, що обидва підприємства залишаються суб'єктами одного корпоративного утворення; 1, (2+3) кондиціонування і транспортування товарної води, агреговані доставка, розподіл відведення і очищення стоків і збут. За виняткових обставин (наприклад, значної радикальної диверсифікації видів діяльності ПЖМ), можна розглядати виділення процесу збуту як окрему послугу з утворенням підприємства - « інформаційно-розрахункового центру».

*Збут, як і доставка/відведення, характеризується, як мета процес з домінуючим людським фактором в організації його виконання, він значно складніше регламентуються, а його регламент значно гірше виконується. Утримання збуту оцінюється значним відсотком витрат від витрат на виробництво, значними втратами оплати за надану товарну воду і відведені тарифні стоки. Реорганізація і виділення збуту за 2 або 3 наведеними схемами формування видів діяльності, як оптового покупця і роздрібногo реалізатора продукції, може бути організаційно і комерційно виправдано*

Наведені приклади визначення продукції і послуг ПЖМ, їхньої диверсифікації, реструктуризації базового підприємства, організаційно – управлінського моделювання та можливої інтеграції, являють собою альтернативні стратегічні підходи до розвитку самого ПЖМ, або утворення нових регіональних конструкцій, можливо, також, кластерного типу.

Але в будь-якому разі ці підходи надають інвестиційну привабливість можливим комбінаціям організаційних результатів диверсифікації і реструктуризації і відкривають шлях до залучення підприємств приватного сектору, зацікавлених в комерційних аспектах соціально-економічних програм регіону . Водночас, перетворення таких масштабів вирішує питання відходу від експлуатації малих водоканалів позбавлених перспектив сучасного розвитку і (або) їхнє укрупнення, через можливе підключення до такого роду програм. Що цілком співпадає з вітчизняними і зарубіжними поглядами на розвиток галузі.

### ***Висновки***

- Найбільш очевидними проблемами, що визначають нестійке становище підприємства, є дебіторська та кредиторська заборгованості, які досягли некерованих розмірів, виробничі та комерційні втрати у т.ч. товарної води та тарифних стоків, знос основних засобів виробництва та їхня енергетична неефективність, тощо;
- Комерційні втрати їхня структура, обсяги, терміни і темпи зростання, акумуляція наслідків і утрудненість попередження, являються визначною часткою передумов, які примушують до розглядання питань про необхідність розвитку послуг. Вся сукупність передумов порушення стійкості та надійності підприємства витікає з характеру еволюції окремого підприємства, сучасного стану організації управління, організаційно-економічного і виробничого потенціалу і також природними, соціально-економічними, промисловими особливостями регіону який воно обслуговує;
- Причини порушення стійкості та надійності підприємства, в значній мірі, викликані низкою непереборних, для самого підприємства, обставин і

факторів зовнішнього впливу у склад яких підпадає незбалансоване зовнішнє управління та волюнтаристська тарифна політика;

- Послуги водопостачання і водовідведення, якщо мати на увазі їхню централізовану форму, являють собою поєднання послуги і товару за принципом одного «флакону».

На підставі проведеного аналізу і повертаючись до формального визначення товар – послуга відносно централізованого водопостачання-водовідведення цілком природно зупинитись на терміні гібрид товар-послуга. А щодо диверсифікації послуг, то їх доцільно розглядати з позицій комерційних комбінацій типу «гнучка пара»;

- Необхідність розвитку продукції і послуг водопостачання і водовідведення зумовлена необхідністю утримувати виробничу і управлінську відповідність сучасним вимогам суспільства до його життєзабезпечення, тобто обсягів, якості, різновиду, комфортності (зручності), і вартості цих послуг;
- Соціально-економічні альтернативи сучасної продукції, на надання якої спроможне підприємство, і їхні параметри, зіставляють напрями її розвитку. А вже напрямок розвитку послуг (продукції), призводить до пошуку відповідної стратегії інженерно-технічного, виробничого і управлінського розвитку. Зміни параметрів послуг можуть мати еволюційний і революційний характер і в результаті привести підприємство к кризовому стану або к стану стабільного розвитку, що відповідає соціально-економічним вимогам суспільства. У випадку виникнення кризового стану, маневр підприємства налічує три можливих джерела і сценарії існування:
  - зовнішні інвестиції гарантовані подальшим ростом доходу;
  - дотації та існування в стані банкруту на державному утриманні;
  - диверсифікація послуг в родинні і не родинні сфери, в результаті впровадження нових або розвитку існуючих видів послуг і ринків.
- Дослідження альтернативних стратегій інноваційного розвитку підприємств водопостачання і водовідведення указують на загальні риси кризового стану, характерного для галузевих підприємств і на можливість його подолання

консервативним і радикальним шляхами.

*Консервативний (стабілізаційний) з утримуванням рентабельності, ( або відношення «оплачене» до «нараховане» більше одиниці), в результаті:*

- впровадження справедливих тарифів;
- удосконалення системи управління підприємством (реінжиніринг найбільш критичних процесів діяльності; впровадження процесного управління, BPM технології, впровадження контролінгу);
- реінформатизації, розвиток АСУП
- впровадження систем безпосереднього керування послугами в реальному часі за допомогою у т.ч., пристроїв обліку нового покоління з мережевою трансляцією параметрів споживання і можливістю дистанційно скорочувати або припиняти послуги;
- організації ефективного моніторингового контролю і управлінського аналізу фінансово-економічних показників поточної діяльності у т.ч. процесів збуту послуг та претензійно-позовної роботи, спрямованих на скорочення виробничих і комерційних втрат;

*Радикальний, спрямований на проектування розвитку послуг, за рахунок:*

- диверсифікації послуг;
  - розвитку існуючого або поширення і освоєння нових ринків збуту;
  - реструктуризації і реформування підприємств життєзабезпечення міст, розвиток підприємництва, створення підприємств із змішаною і приватною власністю;
- В порівнянні із потенціалом стратегії модернізації виробництва, розширення видів послуг має значно більший диверсифікаційний потенціал і значно кращу, за часом, перспективу розвитку, що можливо, в ряді випадків, при незмінному базовому, технологічному забезпеченні підприємств.

І саме ця особливість послуг створює широкі можливості маневру перспективного розвитку товарних (диверсифікація послуг) і ринкових (поширення і розвиток ринку) напрямків розвитку послуг підприємств;



- Тісний зв'язок між інтелектуальним потенціалом і інноваційним розвитком є неперекладним фактом. Без наявності певного інтелектуального рівня на підприємстві не тільки не можливо прийти до створення інновацій, не можливо їхнє кваліфікаційне розуміння, впровадження, супровід і поточна експлуатація;
- Стратегія інноваційного розвитку (СІР) ПЖМ на базі диверсифікації послуг і відповідних реформ, з охопленням соціально-економічних інтересів розвитку регіону, поширенням територіальних комерційних інтересів підприємства з паралельним підвищенням інтелектуального потенціалу його СУП, створює передумови до організації соціально-економічного кластеру життєзабезпечення регіону.

## **5. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЖМ**

Термінологічні понятійні категорії і фази стратегії інноваційного розвитку (СІР) слушно розглядати з двох боків. З боку саме інноваційності і стратегії розвитку. Наведемо деякі зауваження до понятійного змісту виразу «інновація» в словосполученні стратегія інноваційного розвитку (СІР), що стосується властивостей інноваційних пропозицій (проектів, засобів, заходів):

- Інноваційні проекти, засоби, заходи через свою значимість охоплюють всі соціально-економічні щабелі державного устрою;
- Життєвий цикл інновацій, а тому і частота їхнього оновлення міняється в залежності від характеру і рівня їхнього соціально-економічного призначення, або науково-технічного і культурного рівня розвитку суспільства.

На рис. 5.1. схематично зображено характер зміни терміну життєвого циклу та пропозиції (кількості альтернативних інноваційних проектів) в залежності від масштабу їхнього соціально-економічного призначення. Очевидно, що характер можливих інноваційних проектів, призначених для підприємств комунальної сфери, утворює широкий простір інноваційних пропозицій з відносно невисокими строками життєвого циклу на їхнє існування і оновлення. Ці параметри слід мати на увазі при формуванні проекту інноваційної стратегії на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Щодо зауваження до понятійного змісту виразу «стратегії розвитку» в словосполученні СІР, то до змістовних фаз стратегії розвитку, слід віднести: концептуальну, методичну, організаційно-економічну. За напрямками інноваційного розвитку слушно виділити: комерційний, інженерно-технічний, організаційно-управлінський.

Загальний зміст інноваційного розвитку по відношенню до окремого підприємства зводиться до підвищення ефективності його діяльності за рахунок придбання нових або удосконалення певних, притаманних йому, якостей, що дозволяє отримати перевагу розвитку в тактичній і стратегічній перспективі по відношенню до інших учасників відповідного сегменту ринку. Тобто, інноваційний розвиток підприємства у будь якій сфері його діяльності та у будь

якому напрямку за своїм призначенням надає імпульс до загального технічного і організаційно-економічного росту, але й, водночас, підсилює його конкурентоспроможність. Сфери діяльності і напрямки за якими формується інноваційно-орієнтований розвиток наведені в таблиці 5.1.

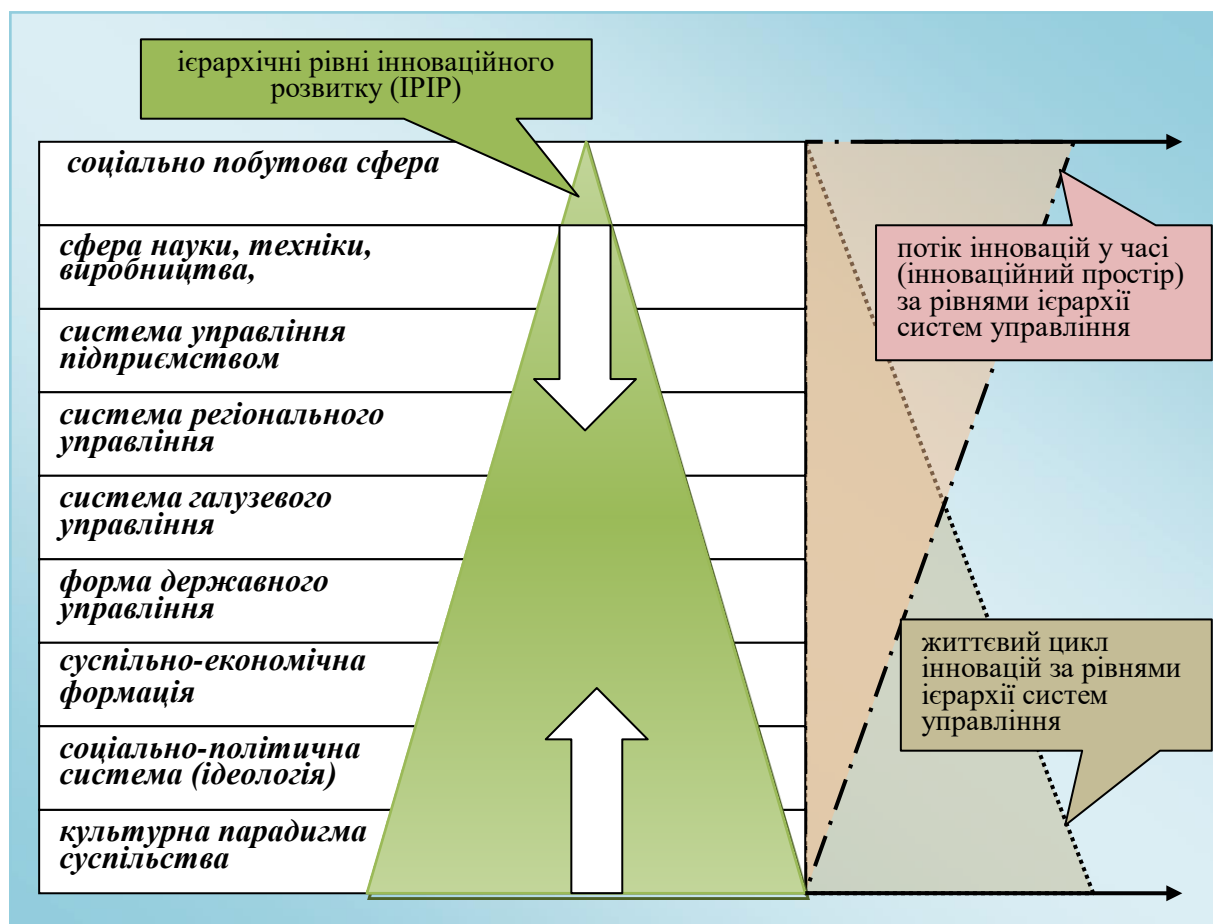


Рис.5.1. Взаємовплив і зв'язок інноваційного розвитку та ієрархічних рівнів управління в системі підприємство-держава - суспільство

Таблиця 5.1.

Складові змісту інноваційного розвитку за сферами діяльності підприємства

Сфери діяльності підприємства		
виробництво	комерція	управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обсяг виробництва</li> <li>- Якість виробництва продукту/послуги</li> <li>- Собівартість продукту/послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обсяг реалізації</li> <li>- Споживча привабливість комфорт послуг</li> <li>- Тариф, ціна продукту /послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інвестиційна привабливість</li> <li>- Форма управління і власності</li> <li>- Технологія і організація управління</li> </ul>

Розвиток (конкурентоспроможність) виробничої сфери досягається за рахунок інноваційних засобів і заходів спрямованих на: якість і обсяги виробництва; скорочення фізичних втрат та енергоємності обладнання; зниження собівартості продукції (послуг).

Розвиток (конкурентоспроможність) комерційної сфери визначається різноманітністю пропозицій і обсягом продажів; відпускною ціною, комфортністю, зручністю отримання послуг, або задовільненням інших вимог споживача.

Розвиток (конкурентоспроможність) сфери управління визначається в перевагах самої системи управління підприємства (СУП), це якість інжинірингу процесів управління і діяльності; раціонально визначений штатний розклад; доцільна і маневрена організаційна структура; раціональний, економічно мотивований розподіл ресурсів; актуальна, неформальна, вичерпно ефективна організаційно розпорядна документація; відповідна методична підтримка; зручна інформатизація вирішена на сучасних інформаційних технологіях, централізований аналіз вирішений засобами бізнес інтелекту, тощо.

Для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємство повинно мати певні передумови, ось три з них:

1. Інноваційне поле або інноваційний простір - конструктивний та фізичний стан інженерної інфраструктури повинен бути відповідним до сприйняття інноваційного проекту;
2. Інвестиційний потенціал підприємства, який встановлює обмеження з фінансово-економічної спроможності на можливий обсяг і гарантії на повернення капіталовкладень, повинен бути достатнім для впровадження і окупності інноваційного проекту;
3. Інтелектуальний потенціал системи управління підприємством, який обумовлює можливість професіонального (кваліфікованого) сприйняття, впровадження і подальшої експлуатації, повинен бути відповідного рівня.

Наявність всіх трьох передумов на підприємстві разом може гарантувати його інноваційний розвиток і навпаки, відсутність хоча би однієї робить інноваційний розвиток неможливим, що залишає підприємство без

конкурентних переваг. Популярною на сьогодні є думка [2], що конкурентоспроможність вирішальним чином досягається під впливом матеріально-технічних факторів. Було б коректним враховувати ще й інвестиційний потенціал. Але значною протиположною конкурентоспроможності, яка оцінюється з точки зору вирішального впливу матеріальних факторів та інвестицій, є отримання переваг інтелектуального характеру.

Яскравим прикладом обмежених можливостей інноваційного розвитку являється стан сучасного підприємства водопостачання і водовідведення, тобто підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ). З точки зору наявності запиту на інноваційний розвиток, ці підприємства являються безумовним лідером претензій на інноваційне оновлення виробничої бази. Що пояснюється сучасним станом ПЖМ в сфері виробництва, який, на жаль, характеризується критично зношеними основними засобами і вкрай енергомістким обладнанням споруд головного виробництва. Щодо інноваційного простору то він широко представлений очисними спорудами, водогонами, головними спорудами і мережами, які вимагають все більш витрат на їхнє утримання, паралельно збільшуючи собівартість послуг і фізичні та комерційні втрати товарної води і тарифних стоків.

Інвестиційний та інтелектуальний потенціал ПЖМ також не є адекватними. *Підприємства працюють не дивлячись на вже втрачену фінансово-економічну стійкість і деградацію СУП, що знаходиться під жорстким зовнішнім управлінням, яке позбавляє можливості формувати ринкові відносини, на замість дозволяє і «пропонує» перебувати в стані санкціонованого банкрута.*

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

Концепція реформування ПЖМ вибудовується в результаті досліджень: номенклатури цілей, що стоять перед підприємством; проблем і завдань, вирішення яких є необхідною і ключовою умовою на шляху досягнення цих цілей; комплексу заходів, що використовуються в ході роботи по досягненню поставлених цілей, над подоланням визначених проблемам і завдань.

Такі цілі, проблеми, завдання, методи і заходи, зокрема, спрямовані на перетворення характеру діяльності підприємств, форм і структури самих підприємств та їхніх організаційних одиниць тощо, і становлять концептуальне середовище можливих рішень. Його зміст походить від соціально значущих і актуальних цілей (стратегічних цілей і місій) і зіставляє наступні питання:

- визначення різного роду застійних явищ, зокрема зовнішнього характеру і їхнього впливу на неспроможність ПЖМ подолання стратегічного дрейфу;
- комплексну діагностику підприємств, що дає уявлення про характер і природу проблем, їхні особливості та можливі, прийнятні для підприємства шляхи їхнього вирішення;
- обґрунтування щодо руйнування неадекватних організаційно-управлінських конструкцій (реформування управління і власності);
- визначення номенклатури та характеру заходів щодо реінжинірингу, реструктуризації та реорганізації підприємств, уявлення про їхню доцільність і особливості застосування у відповідності до ПЖМ.

Можливість подальшого економічно ефективного існування ПЖМ пов'язано з необхідністю якнайшвидшої адаптації його внутрішньої організації до умов ринкового середовища та особливостей сформованого ринку. Шлях до створення організаційної конструкції підприємства, здатної гнучко реагувати на зміну ринкових умов, полягає в побудові правового та управлінського механізмів, що забезпечують можливість проведення доцільних і раціональних виробничих і комерційних рішень. Побудова такого механізму, вже сама по собі пов'язана з розвитком технології і системи управління підприємства з огляду на їхній підприємницький потенціал до налагоджування суспільно-приватного партнерства, що передбачає:

- формування зацікавленого власника (ефективного власника), здатного надати підприємству необхідні для його розвитку умови і максимальну оперативну свободу, зокрема і комерційну;
- доцільну децентралізацією і подальшу (одночасну) корпоратизацію підприємства, відокремлення основних, виділення, створення і приєднання

підприємств, розвиток характеру діяльності підприємства і оснащення його потужним власним стратегічним центром.

Сутність концепції реформування полягає, по перше, у налаштуванні системи управління підприємства на використання комерційного потенціалу існуючого ринку і освоєння нових послуг і ринків, виконання своєї соціальної ролі, через гармонізацію внутрішньої організації підприємства і зовнішнього середовища; по друге, у налагодженні суспільно-приватного партнерства яке запускає механізм підвищення інвестиційних можливостей та інноваційного розвитку комунальних підприємств. Що стосується підприємницької адаптації ПЖМ, то, враховуючи її спрямованість на ринкові налаштування системи управління, організаційно-економічне моделювання форми бізнес-партнерства, можна звести її призначеність до ролі модератора нових ринкових позицій та відповідного підприємницького розвитку підприємства.

### **Формування інтегрованої стратегії інноваційного розвитку ПЖМ**

Проблема реформування і розвитку ПЖМ багатопланова і 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 у т.ч., через лобіювання тарифно-інвестиційної політики; ринковою неадекватністю організаційно - управлінського і економічного стану самих комунальних підприємств.

На практиці пошук шляхів та можливостей розвитку ПЖМ реалізується сьогодні за різними схемами у різний спосіб. Так, незважаючи 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 розвитку певних виробничих споруд за рішенням Мінрегіонрозвитку.
2. Місцеве (регіональне) фінансування власником підприємства окремих заходів із відновлення виробничої інфраструктури.
3. Фінансування за програмами Всесвітнього і Європейського банків розвитку.
4. Комбінована схема фінансування проектів розвитку [1–3].
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) спрямовано 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 виробничо-господарських потужностей.

*Реалізація таких окремих проектів, не ув'язаних у комплекс із питаннями реформування управління, розбудови підприємництва й інноваційного розвитку всього виробництва, не може розглядатися як цілісна перспективна, довгострокова стратегія розвитку.*

Очевидно, що для виходу галузевих підприємств із кризового стану потрібні: заходи суттєвого організаційно-управлінського й економічного удосконалення; підприємницька адаптація самого галузевого підприємства; формування умов його адекватної реінтеграції в ринкове середовище; оптимізацію (перетворення) впливу сталого зовнішнього управління; комплексна модернізація виробництва. У зв'язку з цим виникає низка питань: Якою повинна бути мета стратегії розвитку ПЖМ? Які напрями чи питання, у якої послідовності, 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 проекти реформування?



Що стосується генеральної мети, то вона на поверхні – це «Повернення фінансово-економічної сталості й виробничо-господарській надійності підприємствам ВКГ». Спроба визначитися з відповідями на решту запитань повертає роздуми до головних невіршених проблем, серед яких такі:

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

Наведений перелік невіршених проблем, урахувуючи їхню актуальність, масштаби потрібних розробок і перетворень, різновид і обсяги потрібних ресурсів, а також їхню відокремлену націленість, є водночас переліком напрямів 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 розроблення відповідної окремої стратегії не забезпечує досягнення поставленої мети. Тільки розгортання стратегій разом як елементів поєднаної стратегії дає можливість їхньої реалізації та подолання всіх названих проблем (рис.5.2). Логіка поєднання стратегій така: реформування управління і власності, реструктуризація підприємства веде до створення інвестиційної привабливості і розбудові суспільно-приватного партнерства, яке надає ресурси до модернізації виробництва. Реформоване управління підвищує ефективність ринкової діяльності, поновлює і розвиває інтелектуальний і творчий ресурс персоналу і

системи управління підприємства, реалізує нові інформаційно-аналітичні можливості. Що до стратегії економічної безпеки, то вона забезпечується методами регулярного контролю, моніторингу виробничого, фінансово-економічного і комерційного стану інформаційно-аналітичними засобами, а також оперативними заходами захисту усіх стратегій, упродовж їхньої реалізації, від факторів деструктивного зовнішнього впливу, явищ дезорганізації, відхилень від поставлених завдань із досягнення мети поєднаної стратегії інноваційного розвитку.

Розкриття змісту складників поєднаної стратегії потребує пояснити, яке змістове навантаження надається стратегії суспільно-приватного партнерства. Оригінальний вираз (термін англійською) *Public private partnership* у буквальному перекладі означає «суспільно-приватне партнерство», але змістом його є державно-приватне партнерство.

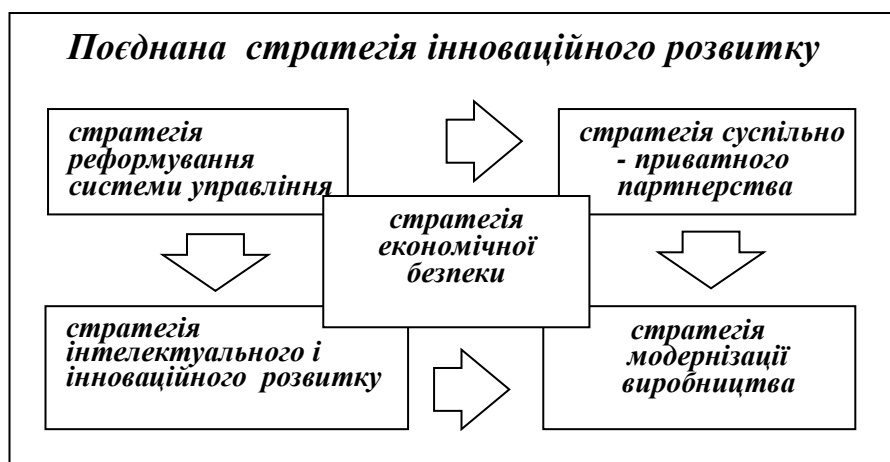


Рис. 5.2. Поєднання стратегій інноваційного розвитку

Щодо використання цього словосполучення стосовно характеристики форм господарювання в Україні слід відзначити наступне. Із плином часу та з розвитком кризового стану підприємств ЖКГ, після прийняття, доробки і переробки законів про оренду і концесію місцеві громади отримали право на утворення нових управлінських форм підприємств, що знаходяться в суспільній власності громад. Отже, утворення нових управлінських форм взаємодії ПЖМ із

*приватними підприємствами і використанням прогресивних договірних форм\* може, без сумніву, називатися суспільно-приватним партнерством.*

Зміст, який надається стратегії суспільно-приватного партнерства у складі поєднання, – це підґрунття реалізації інших поєднаних стратегій, перетворення їхніх концепцій і теоретизованих напрацювань у програми практичного упровадження заходів інноваційного розвитку підприємств.

На рис. 5.3. наведено загальну схему «дерева» компонентів комплексу можливих стратегій реформування системи управління ПЖМ

На рис. 5.4. наведено структурну схему зв'язків стратегій, які утворюють інтегровану стратегію інноваційного розвитку ПЖМ. Виділені блоки окремих стратегій (компонентів поєднаної стратегії розвитку) мають змістовні зв'язки між собою, а кожна окрема стратегія зв'язана зі стратегією реформування управління. Зміст кожної стратегії розкрито у відповідних блоках, які дають уявлення про базову структуру заходів, що забезпечують її реалізацію

На рис. 5.5 зображено механізм по фазній трансформації стратегій розвитку СУП ПЖМ, де наведено три фази трансформації СУП ПЖМ, починаючи з фази формування системи управління підприємством, через фазу удосконалення СУП до фази формування стратегій розвитку СУП. В кожному з блоків приведено складові, зміст і зв'язки заходів які дозволяють здійснювати перетворення або трансформувати СУП з одного стану в інший переслідуючи отримання бажаних якостей нових організаційно-управлінських моделей, серед них: *інвестиційна привабливість; ринкова адаптованість СУП; розвиток договірних форм суспільно-приватної взаємодії; впровадження форм змішаної власності.*

Примітка: \*Деякі договірні форми суспільно-приватного партнерства, у якості прикладу: 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.

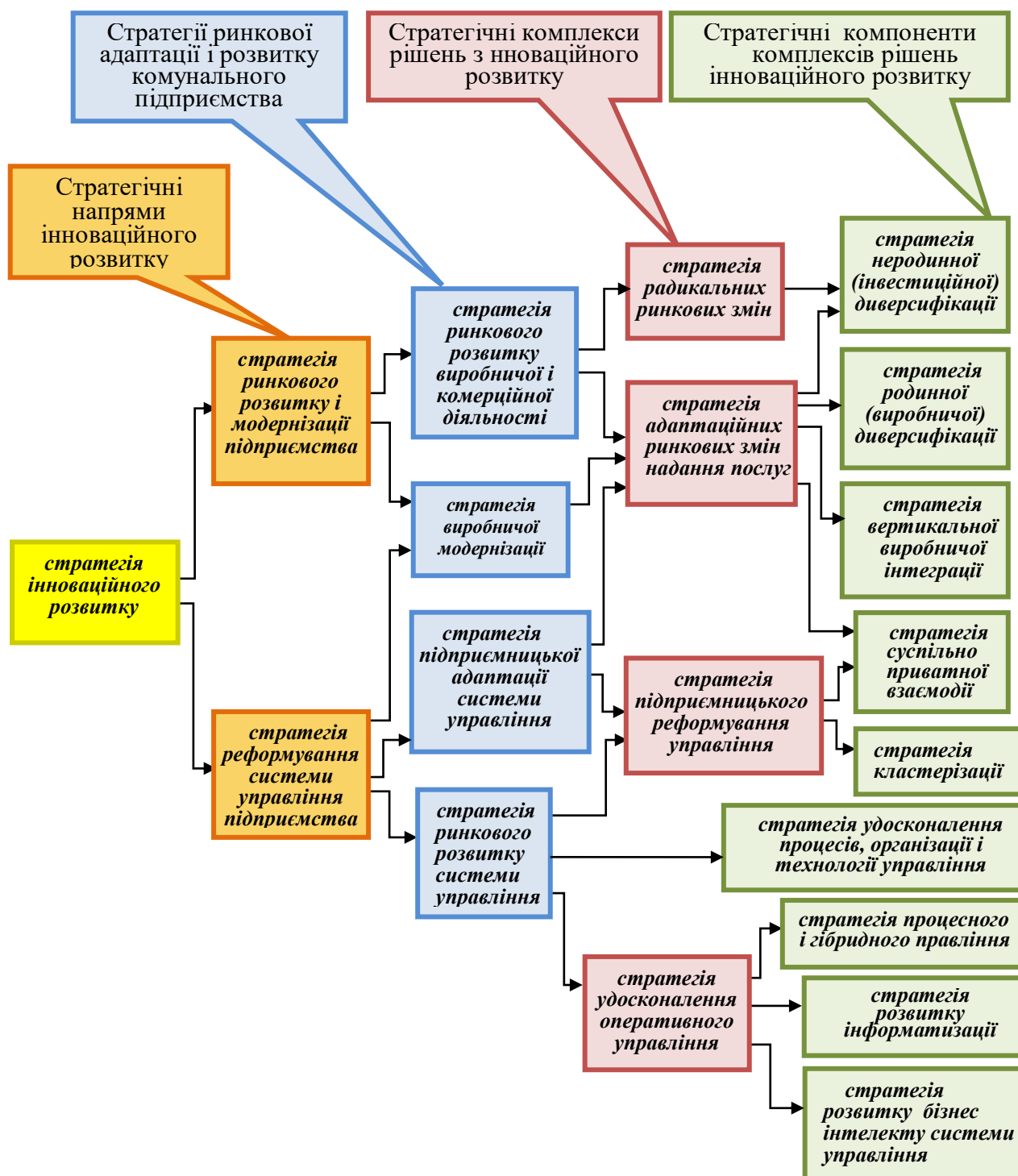


Рис. 5.3. Загальна схема можливих компонентів комплексу стратегій реформування ПЖМ

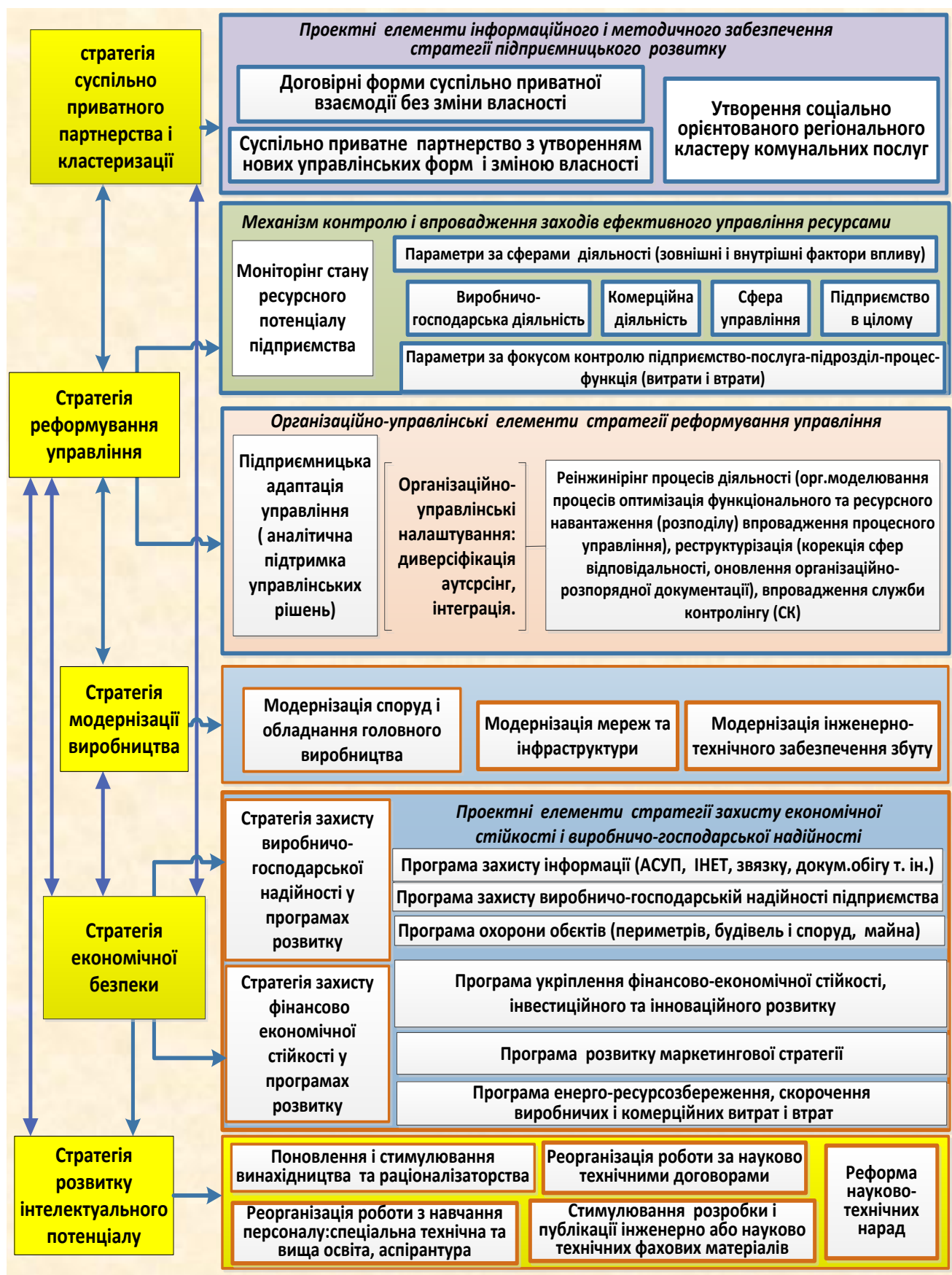


Рис. 5.4. Схема структури заходів і зв'язків базових стратегій, що утворюють поєднану стратегію інноваційного розвитку ПЗМ

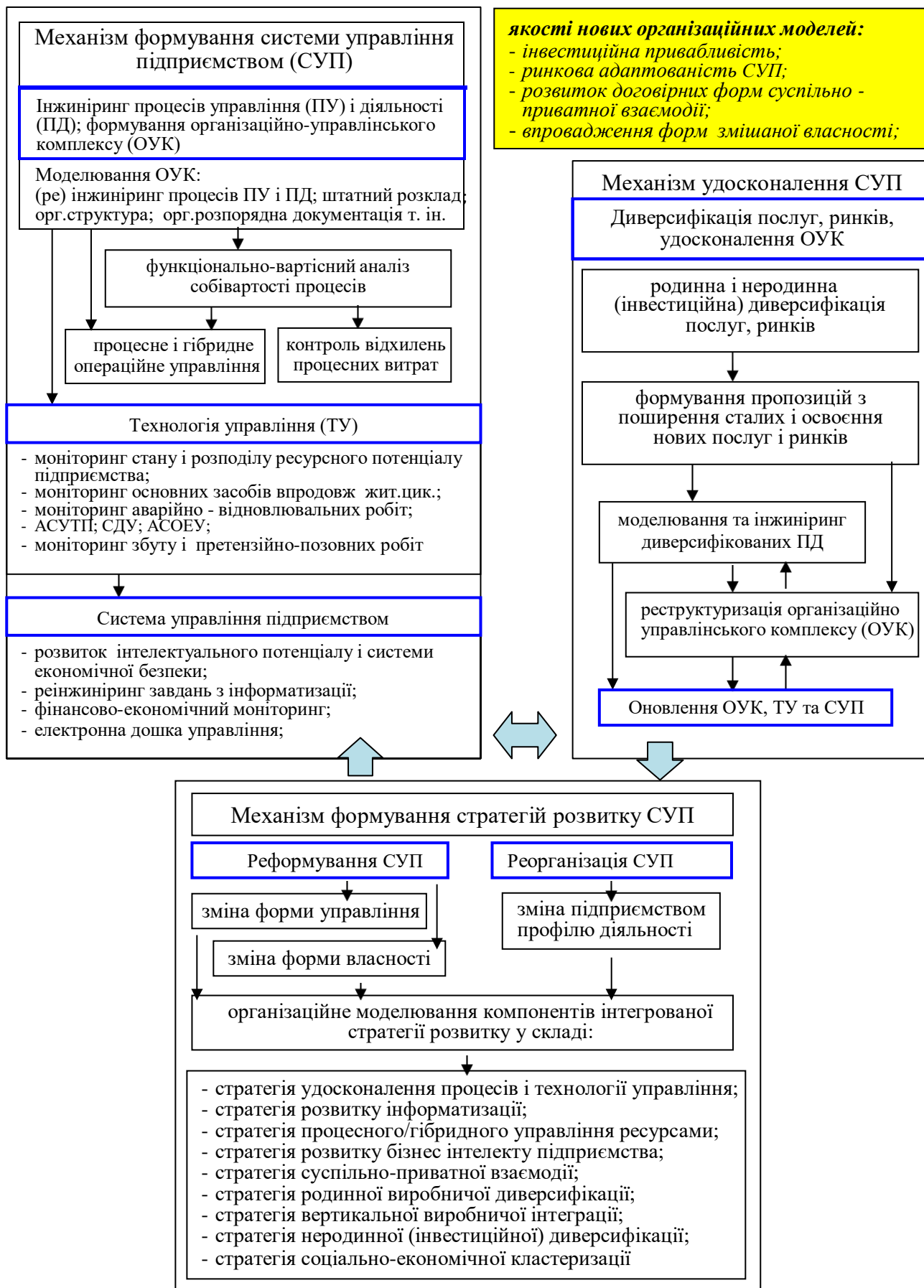


Рис. 5.5 Механізм по фазній трансформації стратегії розвитку СУП ПЖМ

У табл. 5.2 наведено також розгорнутий укрупнений, але дещо більш детальний зміст заходів за кожною з окремих стратегій, поєднаних у глобальну стратегію інноваційного розвитку. Особо виділено складники заходів (методів), які необхідні для реформування системи управління підприємства.

До складу їх входять заходи: з організаційного моделювання процесів, реінжинірингу й упровадження процесного управління на найбільш витратних і проблемних, з точки зору організації контролю, процесів діяльності; розбудови управлінського обліку (зокрема і процесної собівартості почасти); контролінгу; адаптації методів фінансового, виробничо-господарського, ситуаційного, функціонально-вартісного, маркетингового аналізу, перетвореного на регулярний моніторинг відповідних індикативних показників, оригінальних методів контролю стану основних засобів, втрат товарної води і тарифних стоків, комерційних втрат, тощо.

Зміст заходів, наведених у табл. 5.2, за кожною зі стратегій дає уявлення про агрегативність поєднаної стратегії інноваційного розвитку. Це виявляється в поєднанні різних за характером галузей знань, досвіду, ідеологій, методів їхнього забезпечення, які відносяться і до точних математичних, і до 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 у соціально-економічному обґрунтуванні програм технічного переозброєння виробництва.

Стратегічні комплекси поєднаної стратегії розвитку ПЖМ з розбивкою на стратегічні компоненти і заходи з реалізації наведені в табл. 5.3.

Таблиця 5.2

## Зміст заходів стратегій, поєднаних у стратегію розвитку ПЖМ

<p align="center"><b>Стратегія реформи системи управління і підприємницької орієнтація підприємства</b></p> <p><b>1.Заходи реформи системи управління</b></p> <p><b>РБП+(РУО+ФВА)+(ЛПУ+ГУ)+ІМРП+ІАСУР+АФУ+ВК</b></p> <p><b>РБП</b> – реінжиніринг бізнес-процесів  <b>РУО+ФВА</b> – розвиток управлінського обліку і функціонально-вартісний аналіз витрат  <b>ЛПУ+ГУ</b> – локальне процесне і гібридне управління  <b>Моніторинг фінансово-економічної сталості (ФЕС)</b>  - адаптований фінансовий аналіз;  - адаптований виробничо-господарський аналіз;  - аналіз за місцями виникнення витрат;  - формування панелі управління (ФЕС).  <b>Моніторинг стану ресурсного потенціалу:</b>  - контроль елементів присутності сукупних активів;  - контроль стану основних засобів упродовж їхнього життєвого циклу;  - контроль понаднормативних втрат товарної води і тарифних потоків;  - контроль комерційних втрат порушення сталості підприємства.  <b>ІМРП</b> – інтегрований моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства (формування дошки управління ресурсним потенціалом);  <b>ІАСУР</b> – інформаційно-аналітична система управління ресурсами підприємства;  <b>АФУ</b> – організаційно-економічне виділення аналітичної функції управління;  <b>ВК</b> – упровадження контролінгу.</p> <p><b>2.Заходи підприємницької орієнтації підприємства</b>  - Організаційне моделювання реструктуризації;  - Утворення муніципальної інтегрованої МІАС;  - Організаційне моделювання форм суспільно-приватного партнерства.</p>	<p align="center"><b>Стратегія модернізації й 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, зокрема:  - оновлення техно парку приборів обліку;  - упровадження інформаційної системи онлайн-управління реалізацією послуг (фізичне блокування послуг та оперативне управління споживанням).</li> <li>4. Упровадження комплексів локальних споруд з доочищення питної води в багатоквартирних будинках і пунктах оптової реалізації.</li> <li>5. Розроблення й упровадження прогресивних схем водопостачання у проєктах «смарт-місто»</li> </ol>
<p align="center"><b>Стратегія економічної безпеки підприємства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення проєкту з інжинірингу організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства.  - Цілеспрямованість, напрямки роботи, склад завдань.  - Моделювання завдань методом WorkFlow.  - Моделювання виконавців; закріплення моделей у організаційно-розпорядній документації (функціонал, структура, штат).  - Методичне забезпечення (керівні матеріали з виконання головних функцій, інструкції з планування й оперативного контролю; визначення взаємодії, характеру документального супроводу діяльності)  - Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності;  - Забезпечення інтегрованості завдань ЕБП в АСУП.</li> </ol>	<p align="center"><b>Стратегія інтелектуального та інноваційного розвитку (Залучення інтелектуального потенціалу персоналу)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відновлення практики науково-технічних нарад на підприємствах.</li> <li>2. Створення творчих спілок нахшталт раціоналізаторів та винахідників.</li> <li>3. Відновлення функцій пошуку аналогів і оформлення патентних заявок у відділах науково-технічної інформації.</li> <li>4. Розроблення та упровадження положень про стимулювання творчої ініціативи кадрів.</li> </ol> <p align="center"><b>Стратегія розвитку суспільно-приватного партнерства і соціально орієнтована кластеризація</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 багатоцільових суспільно-приватних кластерів.</li> </ol>



Таблиця 5.3.

## Зміст заходів з реалізації стратегічних компонентів інноваційного розвитку

Стратегічні комплекси рішень з розвитку	Компоненти комплексів розвитку	Зміст заходів з реалізації стратегічних компонентів інноваційного розвитку
1. Стратегія розвитку процесів організаційного комплексу і технології управління ПЖМ		
1.1. Стратегія розвитку процесів управління і бізнес процесів ПЖМ	1.1.1. Стратегія удосконалення процесів і організаційного комплексу управління	Моделювання і реінжиніринг процесів управління; оптимізація функцій, виконавців, ресурсів, витрат. Координація структури, штату, розпорядних документів відповідно до оновлених процесів
	1.1.2. Стратегія процесної і гібридної організації управління діяльністю	Реінжиніринг критичних за організацією і витратами процесів діяльності. Визначення процесної собівартості. Впровадження гібридної організації управління - процесного разом зі структурним.
1.2. Стратегія розвитку технології управління ПЖМ	1.2.1. Стратегія ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства (РПП)	Моніторинг і управління станом РПП по процесах управління та бізнесу, процесних функціях та виконавцях впродовж життєвого циклу основних засобів (ОЗ) підприємства; Контроль ефективності утримання (ОЗ).
	1.2.2. Стратегія розвитку рівня інформатизації	Модернізація транзакційних завдань АСУ. Реінжиніринг компонентів інформатизації і створення ІАСУП та МІАСУ <sup>1</sup>
2. Стратегія розвитку системи управління ПЖМ		
2.1. Стратегія розвитку методичної та інтелектуальної бази системи управління ПЖМ	2.1.1. Стратегія розвитку бізнес інтелекту управління	Створення системи управління бізнес ефективністю BPM (Business Performance Management) з модулем BI (Business Intelligence Performance), та комплексом моніторингу і координації розвитку.
	2.1.2. Стратегія росту компетенції кадрів	Створення системи інтелектуального і професійного розвитку персоналу
2.2. Стратегія ринкової адаптації надання послуг ПЖМ	2.2.1. Стратегія родинної виробничої диверсифікації	Розробка і впровадження сучасних систем: зворотнього водопостачання; доочищення; виготовлення і розливу води підвищеної якості; он-лайн обліку і керованого відпуску послуг; інші спорідненні послуги.
	2.2.2. Стратегія вертикальної виробничої інтеграції	Поєднання гідротехнічних споруд (джерел, каналів, штучних сховищ). Створення регіональних систем водопостачання
2.3. Стратегія радикальних ринкових змін діяльності ПЖМ	2.3.1. Стратегія неродинної або інвестиційної диверсифікації	Участь у спорудженні та експлуатації: міні ГЕС, ТЕС; бань, саун, басейнів, пралень; туристичних, готельних, курортних комплексів; виробництві безалкогольних напоїв; локальних систем опалювання.
2.4. Стратегія підприємницького реформування управління ПЖМ	2.4.1. Стратегія суспільно приватної взаємодії	Моделювання суспільно-приватних форм взаємодії, у т.ч.: створення підприємств змішаного управління і власності
	2.4.2. Стратегія кластеризації	Моделювання соціально-економічних кластерів інженерно-технічного і комерційного розвитку. Створення інтелектуального кластеру професійного розвитку

Стратегія реформування управління, розбудови суспільно-приватного партнерства (можливо кластеризації) та економічної безпеки є продуктом організаційно-економічних і організаційно-управлінських проєктів, що спираються на світовий і вітчизняний досвід та на адаптовані до специфіки галузевих підприємств методики організації ефективного управління, у тому числі: реінжинірингу процесів, аутсорсингу і диверсифікації послуг, реструктуризації, реформування, можливої реорганізації, інтеграції (корпоратизації) підприємств, упровадження елементів Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу та додатків модуля Business Intelligence (BI) – бізнес-інтелекту. Реформування організаційних аспектів управління й економіки підприємства створює нову платформу для упровадження сучасних методів інформаційного забезпечення і прискорює проведення реінжинірингу морально і фізично застарілої «системи» інформатизації, яка на сьогодні скомпонована з клаптикових рішень, чий вік в окремих ПЖМ досягає 40 років. Атавістичні рішення з інформатизації ПЖМ не вирішують завдань інформаційно-аналітичного забезпечення управління і не мають інформаційної інтеграції з муніципалітетом.

*Отже, проблеми стримування деградації виробництва і виведення ПЖМ 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 модернізацією підприємств, хоча й це залишається поки що недосяжною мрією. Очевидно, потрібна стратегія, комплексна, поєднана, яка б охоплювала розвитком усі сфери діяльності, була б органічна і посильна підприємству до упровадження. Стратегія, що спирається на місцеві можливості бізнес-осередку, тобто стратегія – підприємницька, ринкова. Стратегія теоретично обґрунтована і методично розбудована, спрямована на реальний переустрій підприємств, із розумінням того, що, чим і як потрібно удосконалити або перебудувати. Таку стратегію було б слушно назвати: Інтегрована стратегія інноваційного*

*розвитку (ICIP). Ядром її повинні бути ресурси самого підприємства і ресурси, які привносяться стратегією розвитку у складі інноваційних програм.*

Пріоритетною в розробленні інтегрованої стратегії інноваційного розвитку є її ідеологічна компонента – стратегія реформування системи управління.

Формуючи склад стратегії реформування управління ПЖМ, акцентуємо увагу на декількох висновках, які зроблено на основі викладеного вище, дослідження умов реального стану підприємств та пошуку шляхів і напрямів розбудови їхнього розвитку. Серед них виділимо такі:

1. Стратегія реформування системи управління як компонента поширення ICIP повинна бути також синтетичною, містити окремі концепції стратегічного розвитку за принциповими напрямками, гарантуючими гармонізацію умов виробництва, економіки, комерції та соціальних вимог, які в поєднанні навколо неї утворюють комплексну стратегію;
2. Пріоритетним складником синтетичної стратегії реформування системи управління і важливою її частиною є стратегія підприємницького розвитку перспективних форм суспільно-приватного партнерства;
3. Стратегія підприємницького розвитку управління складається зі стратегії адаптаційних ринкових змін надання послуг і стратегії підприємницької адаптації системи управління (центральні гілки схеми рис.5.3), кожна з яких має свою структуру компонентів;
4. Стратегія ринкового розвитку виробничої діяльності та стратегія розвитку системи управління (верхня і нижня гілки схеми рис.5.3) пов'язані зі стратегією підприємницького розвитку через адаптаційні ринкові зміни послуг і через адаптацію системи управління, які, своєю чергою, мають детальний розвиток на нижньому рівні стратегічного розвитку

Альтернативні стратегії, характеристику яких наведено вище, не є вичерпним переліком стратегій управління розвитком підприємства. У практиці

сучасного менеджменту використовуються й інші стратегії, але вони або неадекватні особливостям виробництва і збуту ПЖМ (наприклад, стратегії функціональні, диференціація) або мають локальний характер (наприклад,

фокусування). Можливі особливі напрями розвитку рекомендованих стратегій адаптаційних і радикальних змін для різних можливих сфер бізнесу, що складають гіпотетичний бізнес-портфель ПЖМ

Безумовно, характер стратегій радикальних і адаптаційних змін визначається з урахуванням широкого кола місцевих умов і можливостей і може бути значно іншим. Деяка проектна творчість можлива і при розробленні заходів та складників підприємницької адаптації управління й удосконалення оперативного управління. До прикладів такого творчого підходу можна віднести утворення міських або регіональних корпорацій послуг соціального забезпечення, створення соціально орієнтованих кластерів.

Але шлях до набуття інвестиційної привабливості, розбудови суспільно-приватних форм взаємодії, більш ретельного освоєння існуючого ринку, інноваційного розвитку перспективних ринків і послуг, модернізації виробництва, пролягає через формування й упровадження нової культури управління.

### **Десять кроків з формування стратегії інноваційного розвитку ПЖМ**

(Алгоритм і сутність етапів з формування стратегії розвитку ПЖМ)

#### *1. Визначення стратегічних напрямів реформування і розвитку.*

Припускається визначення загального змісту інтегрованої інноваційної стратегії розвитку ПЖМ, стратегічних складових, їхнього змісту, взаємозв'язків і алгоритмів реалізації; формування концепції шляху доцільного розвитку;

#### *2. Інноваційний розвиток процесів управління (ПУ) і діяльності (ПД).*

Кожен проміжний процес управління (включно процеси інтелектуального супроводу), як елементарний процес головного управлінського циклу, та кожен процес діяльності моделюються і піддаються (ре)інжинірингу, за схемою «як є» і «як треба», що дозволяє визначити і удосконалити склад функцій, виконавців, їхнє навантаження (розподіл функцій між виконавцями), взаємодію, потрібні ресурси та витрати. Сформовані матриці процесів використовуються для

визначення характеру і впровадження заходів (рис.5.6.) з формування організаційно-управлінського комплексу ПЖМ і технології управління.

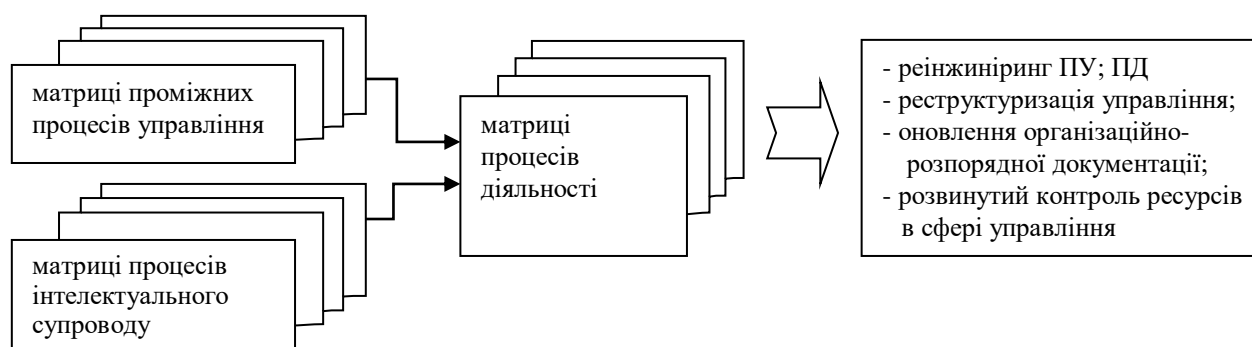


Рис. 5.6. Схема взаємозв'язків матриць ПУ, ПД і головні заходи при формуванні (удосконаленні) організаційно-управлінського комплексу ПЖМ.

### 3. Інноваційний розвиток технології управління (ТУ)

Виконується удосконалення організаційно-управлінського комплексу ПЖМ; удосконалюється первинний і управлінський облік ресурсів, які розподіляються за процесами діяльності; визначається процесна собівартість; впроваджується процесне і утворюється гібридне управління; впроваджується функціонально-вартісний моніторинг стану ресурсів використаних виконавцями процесів і віднесених на відповідні процесні функції;

### 4. Інноваційний розвиток системи управління підприємством

Система управління підприємством формується з удосконаленої ТУ та визначених (організаційно або чисельно) параметрів впливу зовнішнього управління - інституціональних, інституційних, муніципальних та інших з релевантного осередку; проводиться реінформатизація підприємства; створюється інтегрована ІАСУП яка охоплює завдання АСУТП, АСОЕУ, СДУ та муніципальна інформаційно - справочна система управління (МІАСУ); впроваджується система Business Performance Management (BPM);

### 5. Розвиток методів інформаційно – аналітичного забезпечення управління

Впровадження агрегації адаптованих і розроблених методів і заходів аналізу у інформаційно-аналітичний комплекс управління і систему контролінгу;

отримані аналітичні результати зводяться в інформаційно-аналітичну панель управління ПЖМ, де зберігаються і оновлюються в табличній і графічній інтерпретації; впроваджується модуль бізнес-інтелекту Business Intelligence (BI);

#### *6. Пропозиція інноваційних заходів з диверсифікації та інтеграції діяльності.*

Формується концепція диверсифікації послуг, ринків збуту, яка має доволі значний діапазон альтернативних варіантів та являється найбільш динамічним і радикальним засобом виводу підприємства із «стратегічного дрейфу»; створює широкі можливості до розвитку суспільно-приватних форм взаємодії, підвищує комерційний інтерес підприємств з бізнес середовища до участі в інвестуванні розширеного розвитку ПЖМ.

Впровадження будь якого рішення з диверсифікації припускає проведення всього комплексу заходів з оновлення СУП ПЖМ, починаючи з реінжинірингу процесів управління і діяльності, реструктуризації і удосконалення організаційно-управлінського комплексу, реформування ТУ та самої СУП;

#### *7. Пропозиція моделей реструктуризації ПЖМ*

Формування концепцій з проведення реструктуризації може бути визвано через наступні обставини:

- економічне обґрунтування організаційно-управлінського та організаційно-економічного відособлення, виділення, здатної для стратегічного розвитку частини підприємства, аутсорсингу, а також об'єднання, злиття, поглинання у взаємодії з іншими підприємствами, яке виникає в проекті можливого удосконалення управління та розвитку в традиційної для ПЖМ сфері послуг;
- впровадження організаційних проектів з диверсифікації послуг та/або ринків, що вимагає розвитку структури ПЖМ, подальшу реформу СУП і призводить до рішень зі створення нових підприємств;

#### *8. Пропозиція моделей суспільно-приватного реформування.*

Ескізне проектування і порівняння вірогідних перспективних моделей підприємницького розвитку відносин з бізнес осередком регіону, на основі договірних форм взаємодії або створення підприємств змішаної власності з приватним капіталом;

*9. Пропозиція моделей соціально-економічних і інтелектуальних кластерів, як стратегії інноваційного розвитку підприємства і регіону.*

Дослідження питань доцільності і можливості створення соціально - економічного кластеру з послуг життєзабезпечення в умовах і обставинах регіону Харківської області;

Ескізне проектування і порівняння вірогідних перспективних організаційно-управлінських моделей соціально-економічних і інтелектуальних кластерів регіону;

Визначення ефективності використання ресурсного, виробничого, інтелектуального, соціально і фінансово - економічного потенціалу регіону у поєднанні з профільним потенціалом підприємства життєзабезпечення міста в умовах надання диверсифікованих послуг ПЖМ для регіону;

Концептуальне обґрунтування створення регіонального соціально-економічного кластеру життєзабезпечення регіону.

*10. Пропозиція окремих інноваційних та інвестиційних проектів (заходів) у виробничій і комерційній сферах регіону.*

Концептуальні варіанти виробничого і комерційного розвитку, зокрема участь у спорудженні та експлуатації: об'єктів міської і регіональної інженерної, житлової, туристичної, курортної інфраструктури, тощо.

### **Узагальнення до складу і змісту методології формування СІР ПЖМ**

Пошук можливих моделей інноваційного розвитку підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ) призвів до необхідності аналізувати, оцінювати, уточнювати, адаптувати, а під час, удосконалювати заходи, засоби, методи організаційно-управлінського та організаційно-економічного арсеналу, яким оперує сучасний менеджмент при вирішуванні питань з формування системи ефективного управління діяльністю цих підприємств.

В свою чергу, аналіз, на основі проведених уточнень, дозволив синтезувати найбільш перспективні методи організації управління економікою ПЖМ, з

одночасним їхнім адаптуванням під формування стратегії та вирішення питань розвитку підприємства. Ці методи і заходи складають методологію, яка формує стратегію розвитку ПЖМ за наступними напрямками:

- Формування технології і системи управління підприємства;
- Удосконалення і розвиток технології і системи управління підприємства;
- Процесна інженерія системи управління підприємством

Вони зображені на рис.5.7. і, як слідує зі схеми, органічно пов'язані і знаходяться у тісній взаємно залежності, яка дається в знаки при спробі моделювати, конструювати або реконструювати будь який з змістовних блоків, що складають ці напрями. Вертикальний і горизонтальний напрями на схемі є базовими (формування ТУ і СУП та процесний інжиніринг) вони обслуговують діагональний напрямок (удосконалення і розвитку підприємства). Кінцевими фазами всіх трьох напрямів є множність стратегічних альтернатив розвитку. Будь яка обрана стратегія розвитку із сукупності можливих, повертає розробку до початкової стартової фази і далі формування СІР проходить знову по всім напрямкам без винятків. Таким чином утворюється, свого роду, еволюційна спіраль життєвого циклу підприємства.

Проведені дослідження спонукали ще раз переглянути роль і вагомість процесного моделювання та реінжинірингу процесів для розбудови управлінського комплексу, технології і системи управління підприємством аби :

- встановити заходи з його удосконалення, адаптації і відповідності до бажаних змін у кінцевому характері послуг або продукції;
- визначити вимоги і умови трансформації старих або освоєнні нових ринків, які було визвано диверсифікацією маркетингового портфелю підприємства.

Диверсифікація послуг (та розвиток ринків) являється найбільш суттєвим важелем в питаннях перспективного розвитку підприємства, який вимагає значних, а в окремих випадках, кардинальних змін в виробничій технології, інфраструктурі та конструкції системи управління. Ці зміни носять глибинний характер і стосуються конструювання процесів управління і діяльності.



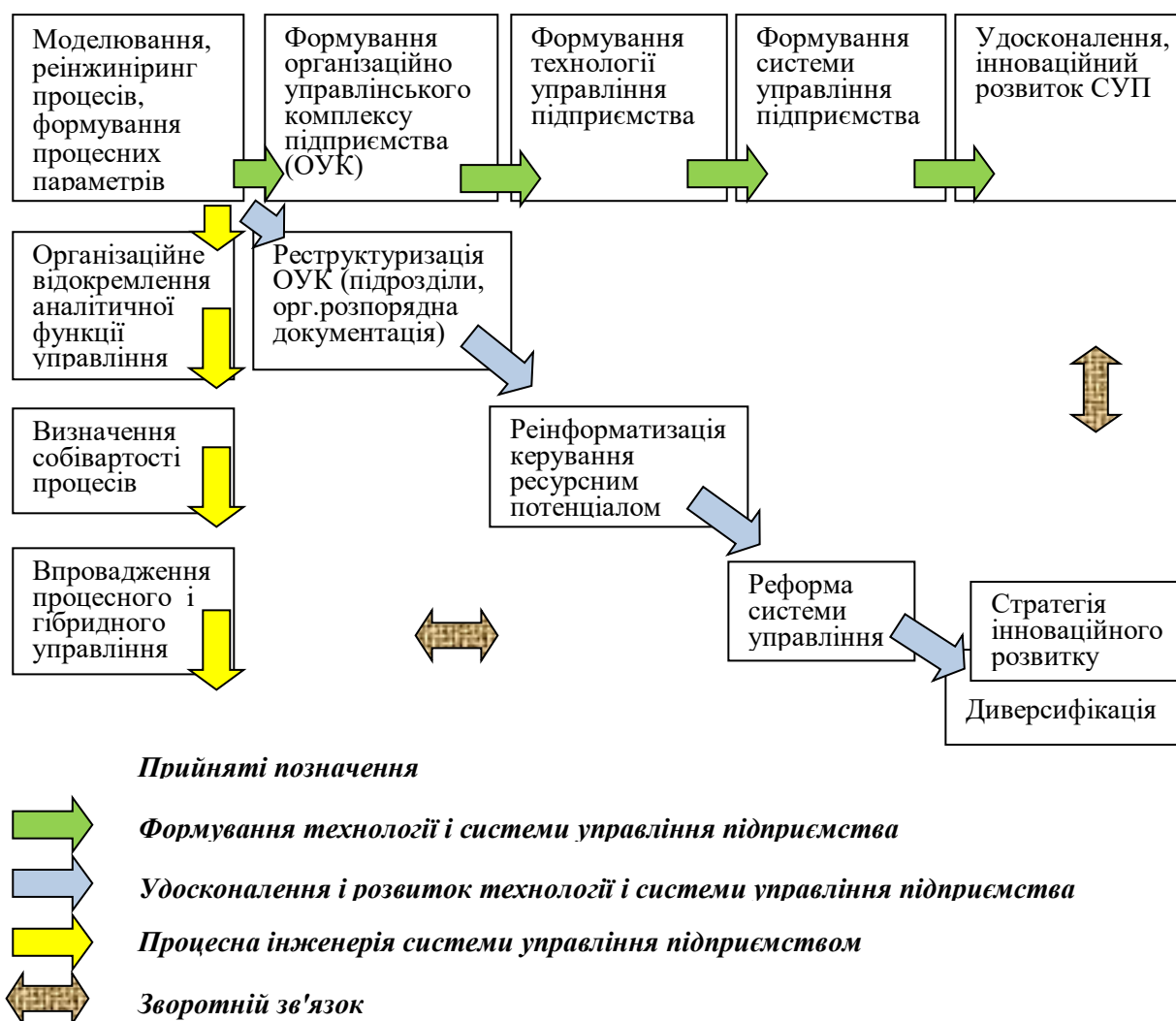


Рис. 5.7 Головні напрями методології формування стратегії розвитку ПЖМ

Забезпечення такої диверсифікації передбачає саме стратегію, яка обирається з ряду можливих конкурентних напрямків перспективного розвитку. Головним критерієм при визначенні такої стратегії являється дослідження і оцінка факторів стратегічного дрейфу ПМЖ і перебування його в стані санкціонованого банкруту, який утримує свої обмежені ринкові зв'язки і зобов'язання за рахунок державного дотаційного покриття збиткового існування. Аналіз можливих і синтез доцільних проектних рішень дозволив переглянути зміст, послідовність і взаємозв'язки всіх елементів технології і системи управління ПЖМ, виявити склад, зміст та характер взаємозалежності системних компонентів управління підприємством з урахуванням залежності від інституціональних факторів та зовнішнього державного і місцевого управління. В результаті було

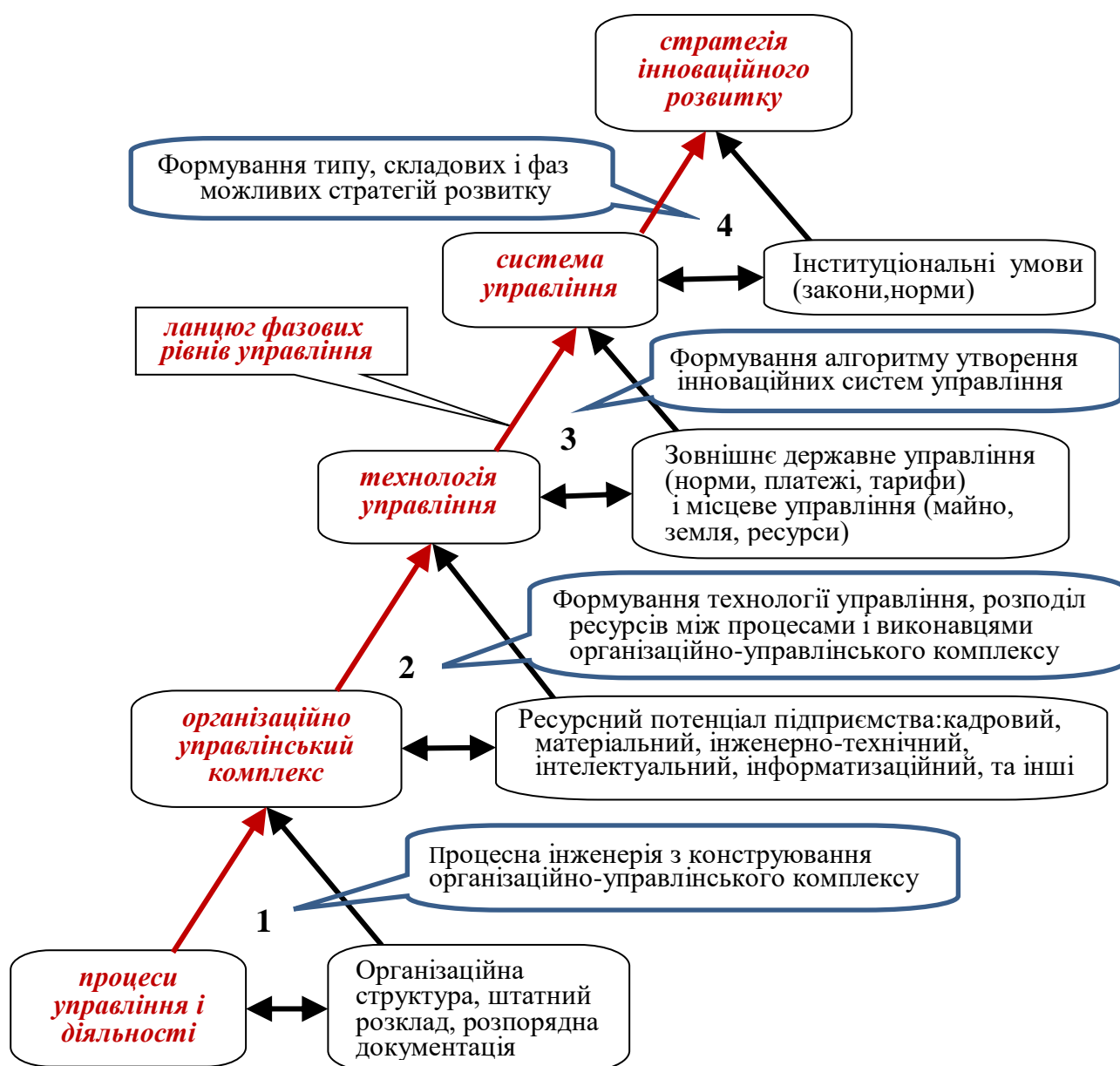
запропоновано, викладену вище, певну методологію формування стратегії інноваційного розвитку ПЖМ. У наведеному матеріалі структура методології, її складові компоненти, їхні зв'язки та угруповання, операційна послідовність, головні фазові змістовні вузли в організаційно-управлінському і організаційно-економічному аспектах приводяться в графічній інтерпретації, що значно спрощує (але й, дещо, спрощує) уяву про її побудову. До того ж графічне зображення дає можливість одночасно побачити майже всі вжиті понятійні інтеграції і терміни, щодо назв і змісту фаз передбаченого методологією розвитку, опису їхньої сутності.

Сумуючи, пропонуємо певні узагальнення, щодо алгоритму і фаз методології розвитку СУП ПЖМ. Отже, на рис. 5.8. наведено ланцюг, викладених послідовно, фазових рівнів управління ПЖМ, який, разом з іншими компонентами управління утворюють, так звані контури управління (на рисунку контури управління заключено в трикутники, де у якості вершин використовуються два суміжних фазових рівні і зведені в один компонент відповідні категорії управління).

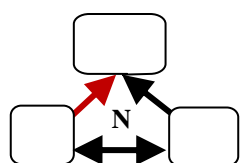
Ці управлінські контури на рисунку понумеровані 1- 4, у т. ч.:

1 контур управління – це організаційно-управлінський комплекс (ОУК), який утворено процесами управління і діяльності та похідними від процесів управлінськими елементами функціями, підрозділами виконавцями, що в результаті процесної інженерії створюють такі управлінські категорії – як організаційну структуру, штатний розклад, організаційно - розпорядну документацію, які поєднуються в контур управління;

2 контур управління – це технологія управління (ТУ), яка визначає вид, характер, обсяг, якість ресурсного потенціалу підприємства (кадровий, матеріальний, фінансовий, інженерно-технічний, інтелектуальний, інформатизаційний, та інші), встановлює зв'язки компонентів ОУК з відповідним видом потенціалу та визначає схему розподілу його ресурсів за процесами, функціями і виконавцями;



#### Умовні позначення



- фазові контури управління у т.ч.:  
1-процесно-організаційний, 2-технологічний,  
3-системний; 4-стратегічний



- компоненти фазових контурів управління

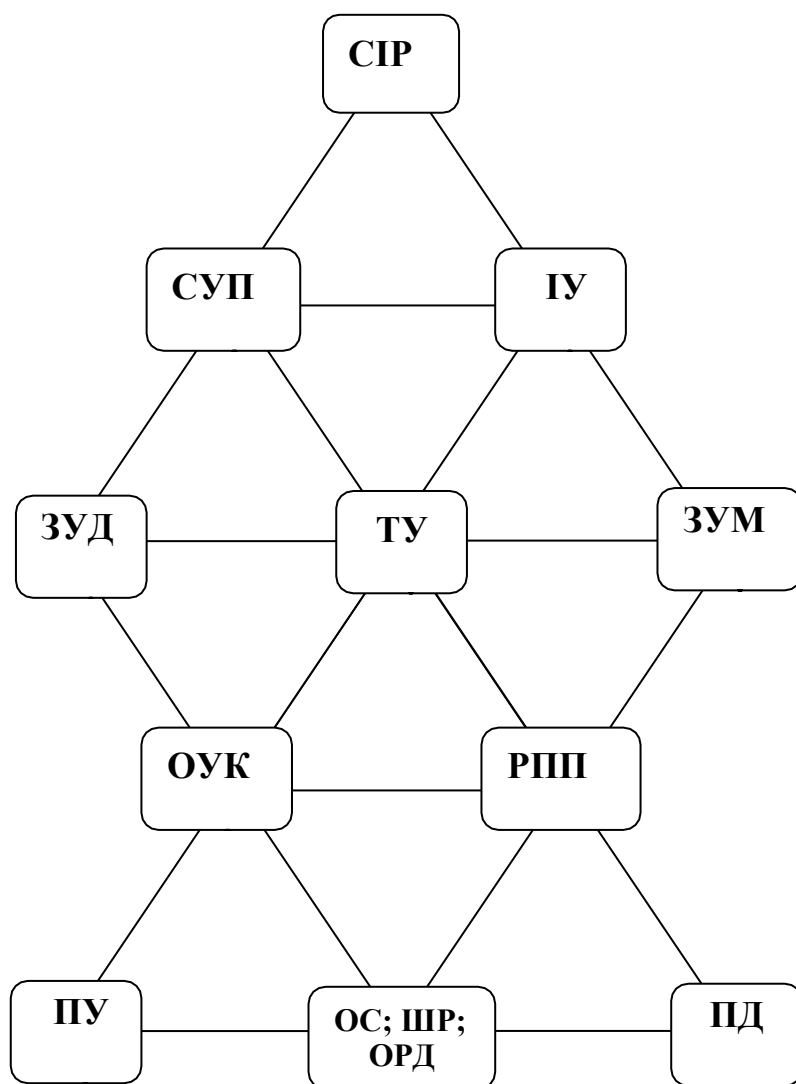
Рис. 5.8 Фазові контури управління та ієрархічні складові організаційно-управлінського ланцюга підприємства. Графічна інтерпретація методології формування стратегії розвитку ПЖМ (управлінський аспект)

3 контур управління – це система управління, яка визначає характер взаємодії технології управління з правовими та економічними нормами і нормативами державного управління (норми амортизації, мінімальний рівень заробітної плати, обов'язкові платежі, податки та інше), а також з ресурсами і адміністративним впливом місцевого управління, муніципалітету - як власника (майновий комплекс, земля, грошові ресурси, місцеві податки, призначення складу виконавчої дирекції, узгодження програм розвитку та інше);

4 контур управління – це стратегія інноваційного розвитку (СІР), яка визначає характер взаємодії системи управління підприємства (СУП) з інституціональними умовами держави – законами і правовими актами політично-економічного існування, у т. ч.: з вибору форми управління і власності. Сенсом такої взаємодії є характер організаційно-економічного реформування (у т.ч., диверсифікації), який повинен узгоджуватись: з одного боку, з природними умовами, вимогами суспільства, та іншими факторами зовнішнього впливу (наприклад, технологічними, ринковими, комерційними), з другого, із спроможностями самого підприємства забезпечити баланс між ціма умовами і вимогами та його оновленим сукупним потенціалом, який відчиняє вікно можливостей до подальшої відповідності своєї місії і розвитку.

Запропонована графічна інтерпретація методології формування СІР дає лише загальну уяву щодо складу компонентів СУП, які визначені і охоплені розвитком, але в змісті передуючих матеріалів розробки самої методології розкриваються заходи, засоби і методи організації з удосконалення кожного компоненту, а також можливих видів диверсифікації послуг і альтернативних варіантів відповідних стратегій розвитку. На рис. 5.9 наведено повний граф організаційно-економічних зв'язків, компонентів системи управління підприємством від процесів управління (ПУ) і діяльності (ПД) до обраної стратегії інноваційного розвитку СІР.

Наведений граф демонструє всю сукупність організаційно-економічних категорій, які разом складають зміст і забезпечують можливість формування будь якої з можливих стратегій розвитку підприємств життєзабезпечення міст.



### *Прийняті скорочення*

СІР- стратегія інноваційного розвитку;

СУП- система управління підприємства;

ІУ- інституціональні умови, правове поле;

ЗУД - зовнішнє державне організаційно- економічне управління, норми, обов'язкові платежі, тарифи;

ЗУМ – зовнішнє місцеве управління, майно, земля, ресурси;

ТУ-технологія управління;

ОУК- організаційно-управлінський комплекс;

РПП- ресурсний потенціал підприємства;

ПУ – процеси управління;

ПД- процеси діяльності;

ОС - організаційна структура;

ШР – штатний розклад;

ОРД – організаційно розпорядна документація

Рис. 5.9 Повний граф організаційно-економічних зв'язків, компонентів системи управління підприємством від процесів управління (ПУ) і діяльності (ПД) до обраної стратегії інноваційного розвитку ПЖМ.

Як показали проведені дослідження, найбільш рухомим і визначальним управлінським прийомом - або методом щодо формування стратегії розвитку ПЖМ залишається диверсифікація послуг, яка вимагає і встановлює прямий і зворотній зв'язок між всіма складовими саме методології, що інтегрує заходи з організаційних перетворень у певну послідовність фазових змін управлінського стану, які, в свою чергу, підкоряються розвиненому алгоритму з організаційно-управлінських та організаційно-економічних заходів. Узагальнений склад, зміст і призначення кожної з фаз формування стратегії інноваційного розвитку більш детально наведено на рис. 5.10.

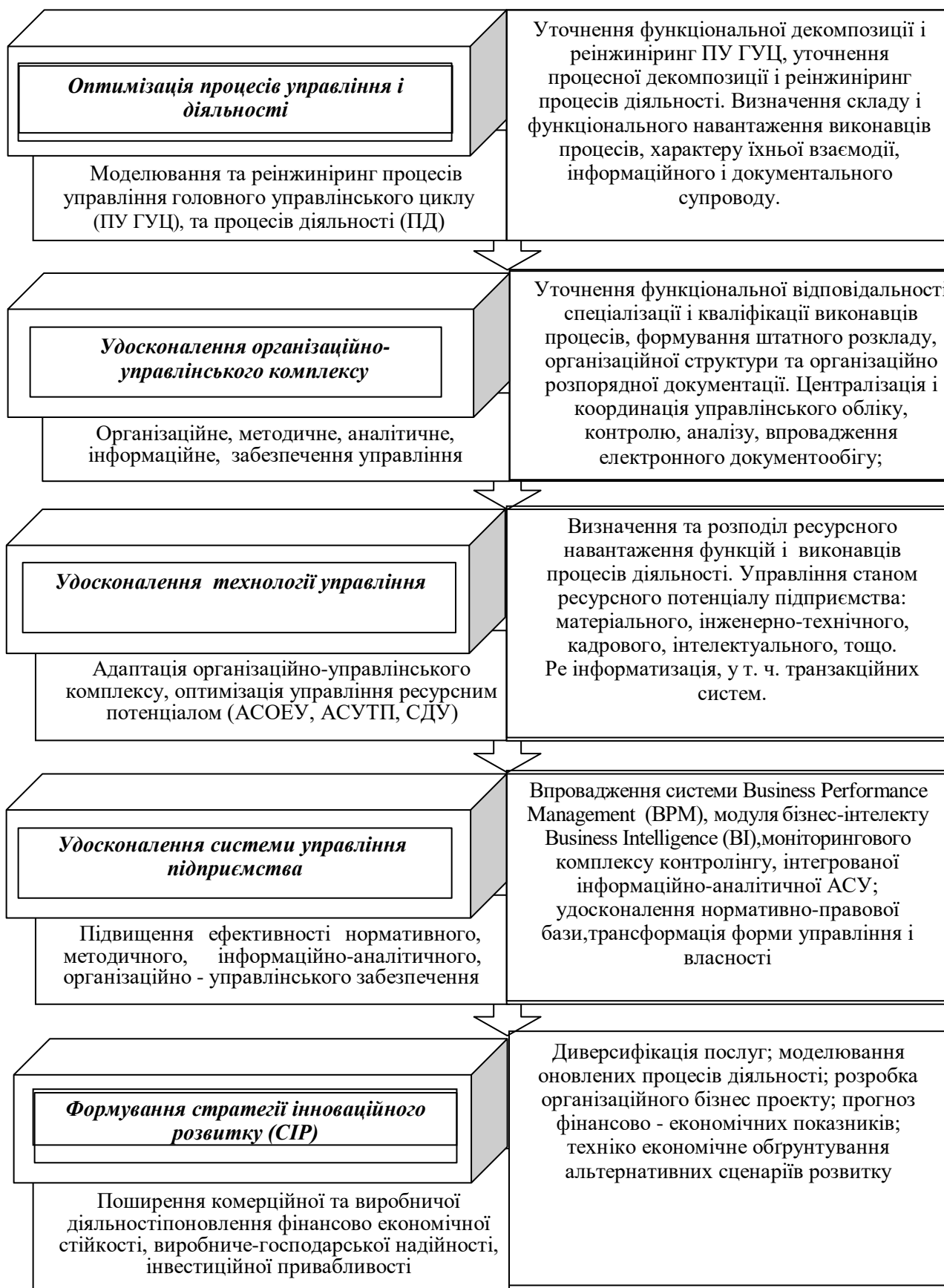


Рис. 5.10. Склад, зміст і призначення фаз стратегії інноваційного розвитку

Розробка методології викрила необхідність уточнень або розвитку деяких понятійних категорій, у т. ч.: структурування процесів управління, процесної інженерії управління, організаційно-управлінського комплексу, технології і системи управління, ресурсного та інтелектуального потенціалу, тощо.

До того ж важливою вирішеною проблемою методології являється розроблений механізм інформаційно-аналітичного контролю за реалізацією СІР.

Окремо, для подальшої розробки залишаються такі аспекти методології формування СІР, як узгодження можливої стратегії розвитку ПЖМ зі стратегією розвитку регіону, з точки зору:

- Визначення найбільш ефективної організаційно-управлінської форми і форми власності в контексті регіонального розвитку;
- Визначення стратегії розвитку достатнього і якісного водопостачання міста і регіону в умовах дефіциту джерел і поширення антропогенного навантаження на можливі джерела вихідної води.

Особливою темою, пов'язаною з розробкою методології формування СІР є оцінка і дослідження заходів і засобів удосконалення керування розвитком інтелектуального потенціалу підприємства, включаючи його персонал і саму систему управління. Характер цього потенціалу визначальним чином впливає на сприйняття запропонованої методології, якість розуміння і втілення її заходів. Без інтелектуального потенціалу СУП, достатнього, сучасного рівня, неможливо забезпечити базу для формування уявлень, осмислення можливих варіантів розвитку, мобілізацію потрібних ресурсів, професійного впровадження і подальшої експлуатації стратегії інноваційного розвитку спеціалістами певної кваліфікації.

## **6. ПИТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПЖМ**

Відмова економічної політики країни від утримання ряду промислових підприємств у т.ч. підприємств виробництва засобів виробництва та сфери допоміжного суміжного промислового виробництва призвели до зміни виробничих параметрів і систем управління підприємств сфери послуг. У тому числі, і в першу чергу, підприємств комунальних послуг великих і середніх міст зі складною інженерно-технічною і технологічною базою, яка була побудована з урахуванням перспектив розвитку промисловості цих міст, де промисловий сектор був визначним (чи не головним) споживачем послуг водопостачання і водовідведення. Система управління ПЖМ була вимушена реагувати на об'єктивні зміни, що відбулися в структурі споживачів і обсягах споживання їхніх послуг.

В результаті скорочення обсягів споживання та в умовах створеного, з міркувань майбутнього росту промисловості, резервного потенціалу виробничо-господарської надійності, підприємства отримали декілька проблем стратегічного характеру, до яких слід віднести:

- недоотриманий дохід і погіршення фінансово-економічного стану (стійкості), в результаті скорочення обсягів реалізації послуг;
- залишкові активи, які повинні були забезпечити запланований розвиток виробничих потужностей ПЖМ, що створило, в свою чергу, дві додаткових проблеми, це: надмірна енергомісткість виробництва, за рахунок використання не виправданих виробничих потужностей та утримання активів, які не приймають участь у виробництві послуг, але переносять свою вартість на їхню собівартість (ПЖМ вимушені відволікати кошти на утримання залишкових активів стримуючи їхній фізичний знос і старіння);
- вимушену роботу ПЖМ за межами економічної ефективності, в умовах, так званого, узаконеного банкрутства.

Остання проблема неявного характеру, та найбільш підступна за наслідками.



Ця проблема пронизує всю систему зовнішнього галузевого і місцевого управління та, звичайно, і систему управління самого ПЖМ. Вона породжує необхідність штучного пристосування підприємств сфери комунальних послуг до ринкових умов через низку волонтаристських налаштувань у взаєминах ПЖМ з підприємствами ринкової сфери і споживачами, які через соціально-економічні умови свого існування інтегровані в ринкове середовище.

Виконання місії ПЖМ в таких обставинах потребує безперервного маневрування комунальних підприємств через систему законодавчих і інституційних обмежень і штучних налаштувань. Такі штучні налаштування здійснюються з причини заміни економічного мотивування управлінських рішень, управлінням адміністративним. Природно, що управління з позицій економічно ефективних рішень не може здійснюватись в штучно створеній гібридній конструкції напівринкових підприємств банкрутів (ПЖМ), які не несуть майнової або фінансової відповідальності за свої дії як повноформатні учасники ринку.

Наслідками заміни економічно-ефективного управління адміністративним являється цілий ряд перетворень на всіх рівнях управління, у т.ч.:

- вихолощення галузевого управління, роль якого неможливо охарактеризувати ні як інформаційний або статистичний центр, ні як орган планування і розподілу інвестицій, ні як організатора методичної, науково-дослідної, досвідно-конструкторської, проектної роботи в інтересах галузевих підприємств, всі ці функції, що були притаманні головному галузевому органу, поступово згорнуті і втрачені. Частково ці питання, в останні роки, намагається виконувати асоціація «Укрводоканалекологія», надаючи підприємствам трибуну до обговорення галузевих проблем;

- підхід до управління майновим комплексом місцевих громад зведено до формування складу виконавчих дирекцій ПЖМ. За останні два десятиріччя весь директорський корпус галузевих підприємств замінене, при цьому на посади директорів ПЖМ і, як наслідок всього керівничого ядра, замість управлінців інженерних спеціальностей висунуті, сучасні ефективні менеджери,

яких слушно було б назвати криза менеджерами. Завдання оновлених дирекцій зводиться не до розвитку, а до утримання «корабля на плаву, але біля причальної стінки»;

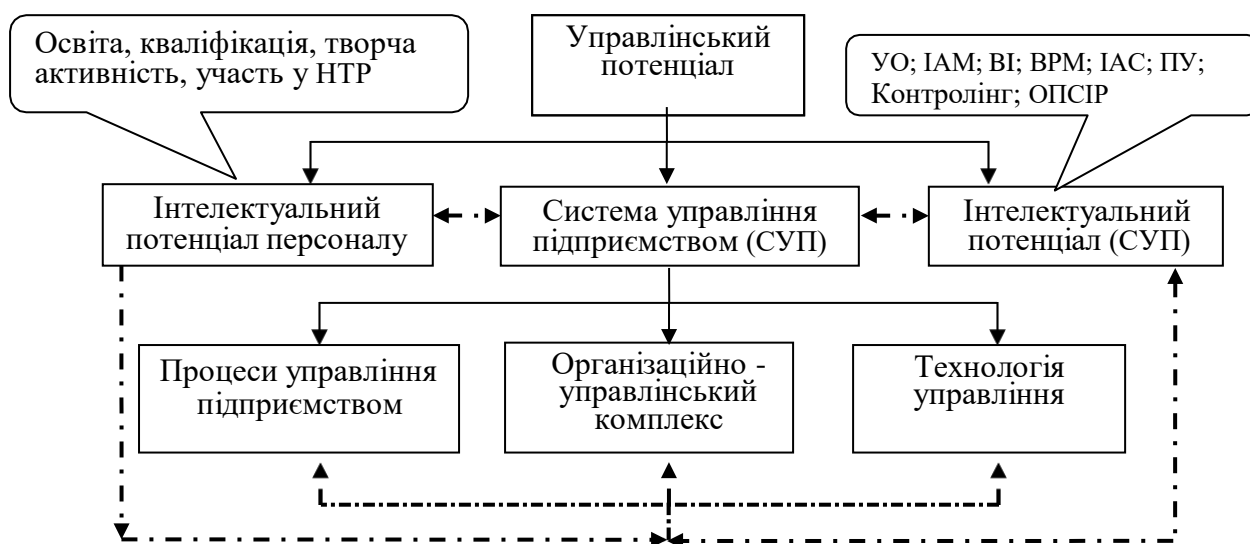
- внутрішнє управління самого ПЖМ, в умовах кризового стану, звісно ні про який розвиток, і тим більше інноваційний не може й помишляти. Тим більш що інноваційний, бо інтелектуальний потенціал в значній мірі втрачено і в галузі і на підприємстві.

Тісний зв'язок між інтелектуальним потенціалом і інноваційним розвитком є неперекладним фактом. Без наявності певного інтелектуального рівня на підприємстві не тільки не можливо прийти до створення або втілення інновацій, не можливо їхнє кваліфікаційне розуміння, впровадження, супровід і поточна експлуатація. Формування інтелектуального потенціалу підприємства потребує достатнього рівня корпоративної культури закріпленої в регламенті його існування і підтриманої в організаційно розпорядній документації. Мова йде про необхідність створення необхідних інституційних умов на самому підприємстві. До складу таких інституційних умов слід віднести інститут інтелектуального розвитку персоналу та інститут інтелектуального розвитку системи управління підприємством. Перш ніж надати характеристику інститутам інтелектуального розвитку підприємства, зупинимося на різновидах потенціалу, з яких формується базовий потенціал інноваційного розвитку підприємства. На рис. 6.1 потенціал інноваційного розвитку утворюється як синтетична організаційно-економічна категорія, що складається з управлінського потенціалу, інженерно-технічного і ресурсного потенціалів підприємства.



Рис. 6.1. Складові базового потенціалу інноваційного розвитку ПЖМ

Розглянемо управлінський потенціал підприємства, який, в свою чергу, складається з саме системи управління ПЖМ, інтелектуального потенціалу персоналу і системи управління підприємства (СУП). Існування і розвиток цих обох останніх потенціалів зв'язані з характером і умовами саме процесів управління підприємства, сформованим на їхній базі організаційно-управлінським комплексом та технологією управління підприємством, вони утворюють два інтелектуальних крила управлінського потенціалу підприємства. Інтелектуальний потенціал персоналу складається з його освіти, кваліфікації, досвіду, творчих якостей. Інтелектуальний потенціал СУП складається з обраних методів отримання, формування, обробки і аналізу виробничої і фінансово-економічної інформації, засобів і заходів системного і організаційного забезпечення вироблення і втілення планів, ефективного контролю і координації управлінських рішень. Інтелектуальне забезпечення складових управлінського потенціалу ПЖМ схематично зображено на рис. 6.2.



Прийняті скорочення

УО - управлінський облік; ІАМ- інформаційно-аналітичний моніторинг;  
 ПУ- пульт (дошка) управління (Dash board); ВРМ-Business Performance Management;  
 ВІ -Business Intelligence (On-Line Analytical Processing);  
 ОПСІР- організаційний проект стратегії інноваційного розвитку;

Рис. 6.2 Інтелектуальне забезпечення складових управлінського потенціалу ПЖМ

Для того щоб надати більш детальну характеристику інтелектуального потенціалу підприємства розберемо, окремо, три його складові і наведемо приклади з існуючої практики їхнього формування:

### Визначення інтелектуального потенціалу персоналу

Формування інтелектуального потенціалу підприємства ведеться за трьома напрямками-сферами діяльності, це освітня, науково-технічна і інноваційна робота. Склад заходів з розвитку кожної сфери наведено на рис.6.3.

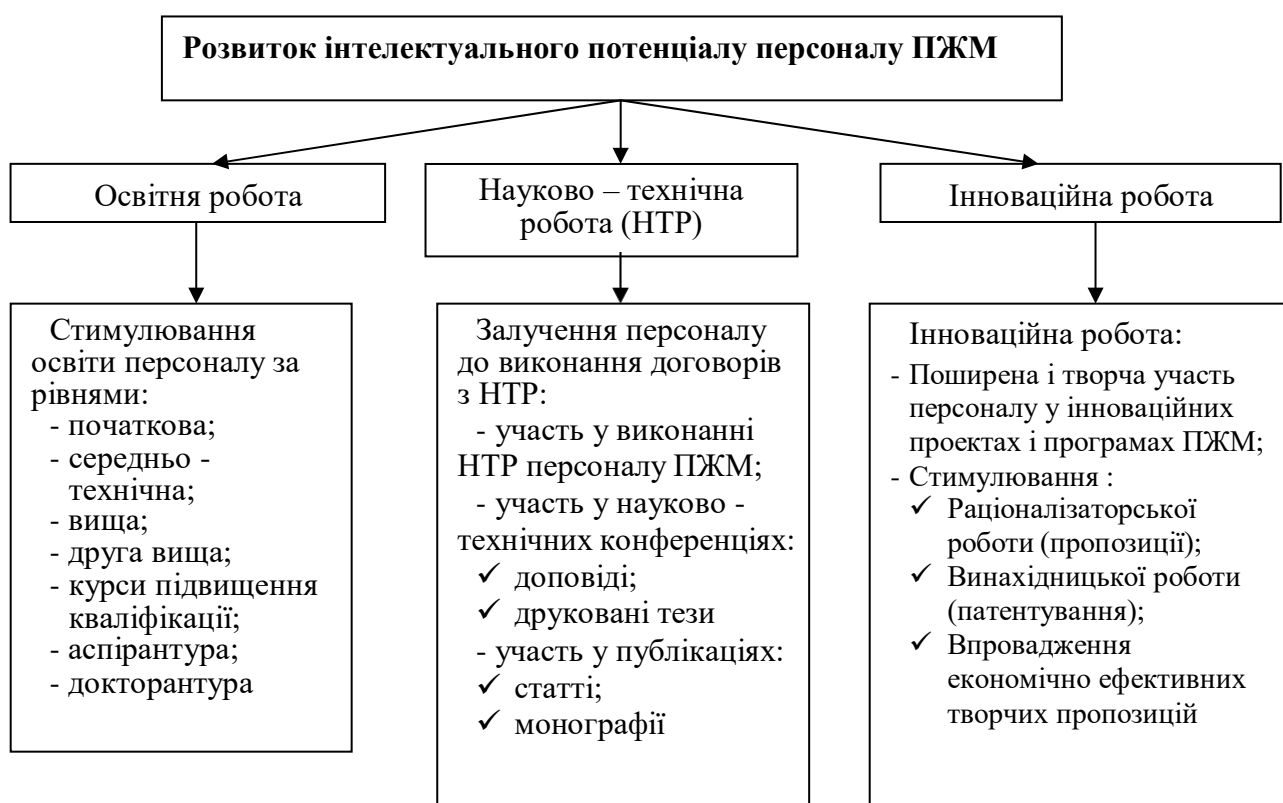


Рис.6.3 Сфери розвитку інтелектуального потенціалу персоналу ПЖМ

Досвід роботи над формуванням сфер інтелектуального розвитку персоналу в значній мірі втрачено разом з галузевими видами підтримки інтелектуальної компоненти управління підприємства, він відновлюється і підтримується зусиллями самого підприємства налаштованого розвивати свій інтелектуальний потенціал. Ця робота на підприємстві носить без системний ініціативний характер керівництва.

Це стосується питань освітніх, інженерно-технічних, науково-технічних, творчих напрямів роботи з персоналом. Відказ від послідовної роботи над

підтримкою інтелектуального рівня персоналу, штучне зниження творчої активності в рішенні поточних виробничих, інженерних, комерційних задач, лишило підприємство певного інтелектуального, освітнього, творчого рівня персоналу, зацікавленого в розвитку підприємства і здібного цей розвиток забезпечити. Припинення науково - технічних нарад при розгляді альтернативних інженерно-технічних або організаційно-економічних рішень, незацікавленість в розвитку раціоналізаторської і винахідницької роботи, заміна економічної мотивації (яка потребує творчої участі) виконанням адмінрішень на всіх рівнях управлінського ланцюга, унеможлиблює створення творчих груп, своєчасну і кваліфікаційну готовність мобілізації персоналу для вирішення питань розвитку підприємства. Отже, досить типовою є ситуація коли на підприємстві не формується інтелектуальний ресурс здібний ініціювати розробку і реалізацію проектних пропозицій, впроваджувати, забезпечити відповідну експлуатацію, супровід заходів, засобів, програм інноваційного характеру. Наведемо декілька прикладів сучасного стану і розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, в значній мірі, «різнокаліберних» підприємств. (таблиці 6.1 та 6.2)

Таблиця 6.1

Освітній рівень персоналу КП «Полтававодоканал»

Рівень освіти	Роки виміру			
	2006	2011	2016	2021
початкова	17	13	0	0
середня	314	264	214	206
середньо технічна	306	339	324	334
вища	418	519	498	523
у т.ч. вища повна, базова, неповна			297/29/172	290/36/197
друга вища	5	8	11	44 (115)
кандидатів наук	0	0	1	2
докт. філософії	0	0	0	0
докт. наук	0	0	0	0

Потужності виробництва (по товарної воді) водоканалів Харкова і Полтави вирізняються в 4,6 рази, (176 та 38 млн.м<sup>3</sup>/рік), що дещо пояснює розбіг даних про кількість і освітній рівень персоналу, але притягують увагу структурні відмінності. Так при пропорційній рівновазі персоналу з вищою освітою кількість спеціалістів вищої кваліфікації КП «Харківводоканалу» кратно перевищувала на всіх періодах порівняння, що є достатньо типовим галузевим явищем.

Таблиця 6.2.

## Освітній рівень персоналу КП «Харківводоканал»

Рівень освіти	Роки виміру			
	2006	2011	2016	2021
початкове	160	159	132	152
сер.технічне.	547	710	718	530
вище	949	1960	2014	1865
канд.наук	10	14	17	19
докт.наук	4	5	6	4

Більш того, формування кадрів вищої кваліфікації (по всіх водоканалах країни, за малим винятком) почалось лише в 2016-2021 роках, у той час, як на харківському підприємстві ці показники було сформовано ще у 80х роках і вони витримуються з певною динамікою по поточний час. Цей факт указує на наявність послідовної 30 річної роботи з підтримки творчої участі персоналу в просуванні досягнень наукового прогресу на підприємстві, незважаючи на радикальні організаційно-економічні і управлінські зміни в характері державного галузевого устрою і ринкових умов, які надали визначальний вплив на характер еволюції самого підприємства.

Факт наявності певного відчутного рівня інтелектуального потенціалу на підприємстві можна помітити, наприклад, по участі у галузевих науково-технічних конференціях з доповідями по актуальним питанням діяльності (рис.6.4); Найбільша активність доповідей ХВК за тематикою конференцій

відносно їхньої загальної кількості сягала 19% в секції водопостачання, 16% у секції водовідведення і 25% в питаннях економіки та реформування.

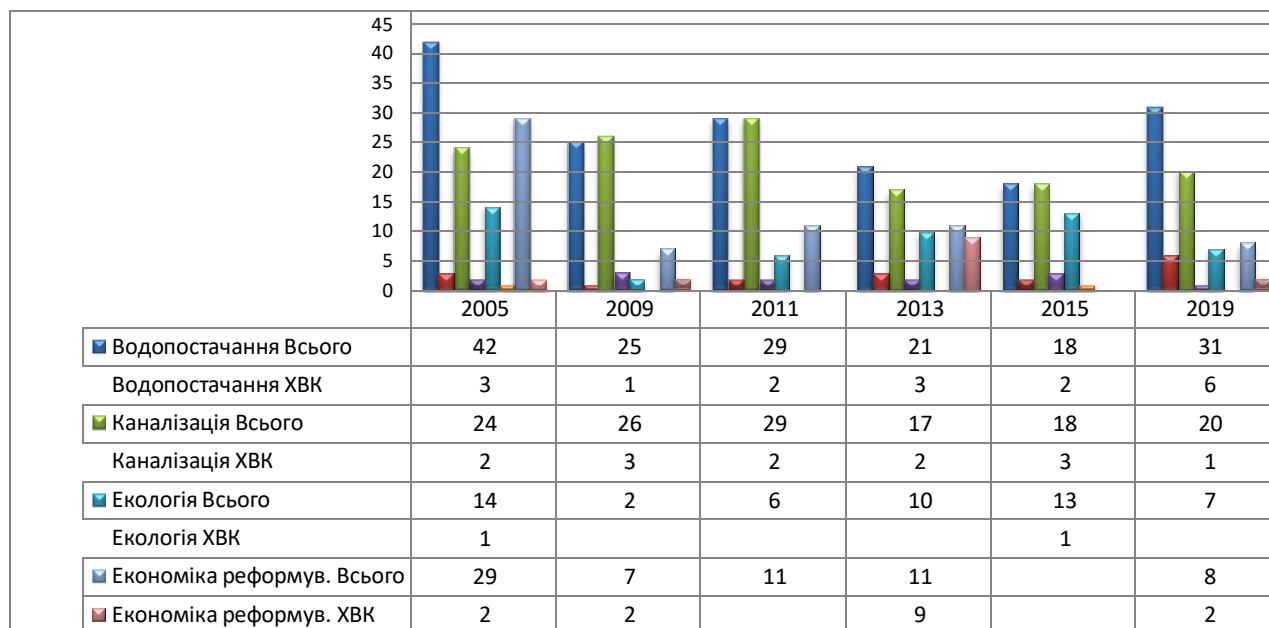


Рис. 6.4 Участь персоналу КП «Харківводоканал» у конференціях галузевої асоціації «Укрводоканалекологія» (по кількості доповідей)

Спеціалісти підприємства публікують статті, пов'язані з виробничою і творчою науково дослідницькою діяльністю у спеціалізованих виданнях у т.ч. «Науковий вісник будівництва», Виробничо-практичному журналі «Водопостачання і водовідведення» та ряді інших вітчизняних і зарубіжних видавництв. На рахунку співробітників підприємства налічується коло 300 статей і понад 60 монографій (рис.6.5).

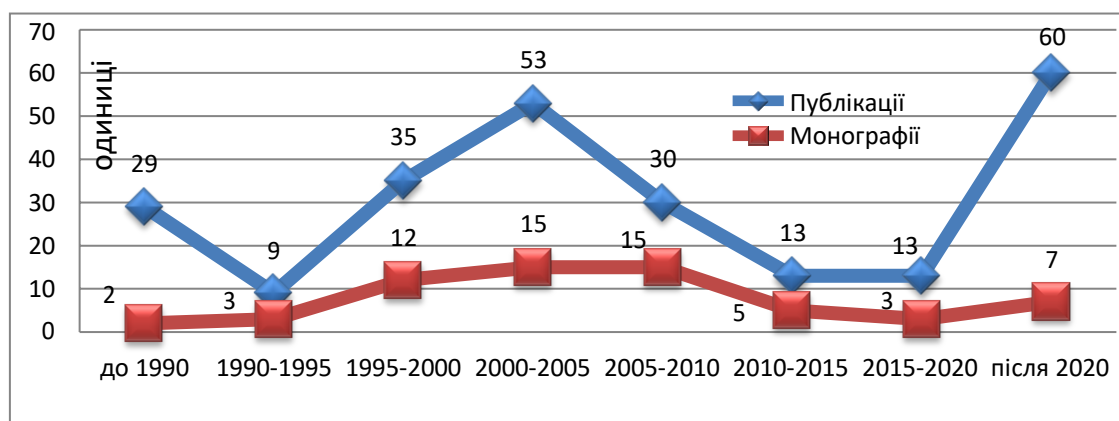


Рис. 6.5 Динаміка публікацій і монографій спеціалістів КП «Харківводоканал»

Початок найбільш активної роботи по публікаціям матеріалів з виробничо - практичних і науково технічних досягнень підприємства припадає на 80-ті роки, але регулярна практика видання сучасних за своєю проблематикою матеріалів розгорнулась після 1990 р. Основою для розвитку творчої активності і інтелектуального розвитку персоналу підприємства були і є наступні заходи:

- Рішення зі створення і реалізації стратегії перспективного розвитку підприємства генероване керівником і підтримане ведучими спеціалістами;
- Чітко сформульовані мета, концепція системи заходів з досягнення поставленої мети, першорядні завдання, у т. ч. розвиток завдань АСУП;
- Створення творчого колективу, робота якого повинна бути координована з оперативним планом ( у прикладі - СПКБ АСУВ);
- Додатковий набір персоналу необхідних спеціальностей і досвіду;

Розвиток інтелектуального персоналу стимулює та забезпечує розвиток інтелектуального потенціалу СУП, характер розвитку наведено на рис.6.6

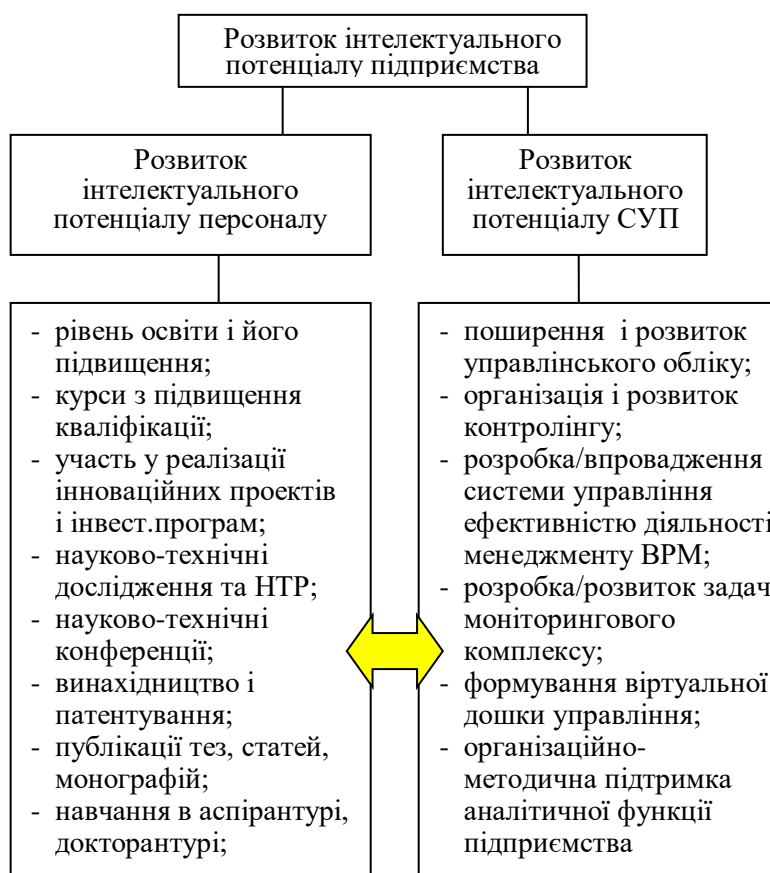


Рис. 6.6 Ментальний зв'язок складових інтелектуального потенціалу ПЖМ



Пошук оновлених форм сучасного ефективного управління підприємствами водопостачання і водовідведення, як підприємств життєзабезпечення міст, створює вимоги і, водночас, умови для розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУП ПЖМ. Але саме виникнення такої системи на підприємстві через розробку або придбання з подальшим впровадженням, налаштуванням і використанням припускає наявність певного рівня інтелектуального потенціалу самої системи управління підприємства. Спробуємо визначити характер такого потенціалу.

### **Визначення інтелектуального потенціалу системи управління**

Інтелектуальний потенціал системи управління підприємства складається з методів отримання і формування даних, їхньої обробки, інтерпретації, аналізу, презентації, подальшої інтеграції в процеси головного управлінського циклу, тобто обліку, планування, організації, контролю, координації. Схема інтеграції складових інтелектуального потенціалу (або бізнес інтелекту) в систему управління підприємства наведено на рис.6.7. На рисунку зображено схему взаємодії трьох технологій з інформаційно-аналітичного забезпечення сфери управління в питаннях формування і підтримки реалізації управлінських рішень. Кожна з них, окремо, і всі разом у будь якому поєднанні зіставляють інтелектуальний потенціал системи поточного управління підприємством і його інноваційного розвитку. Стратегія інноваційного розвитку реалізується за наступним алгоритмом: визначення або диверсифікація складу і характеру послуг; моделювання і (ре)інжиніринг процесів діяльності; реструктуризація організаційно - управлінського комплексу підприємства; налаштування технології управління; реформа системи управління. Можливість реалізовувати цей алгоритм базується на використанні названих технологій інформаційно-аналітичного забезпечення, що складають інтелектуальний потенціал СУП, який, в свою чергу, спирається на рівень інтелектуального потенціалу персоналу, на характер організації процесів головного управлінського циклу та наявність відокремленого централізованого управлінського аналізу - розумового ядра інтелектуального потенціалу ПЖМ.

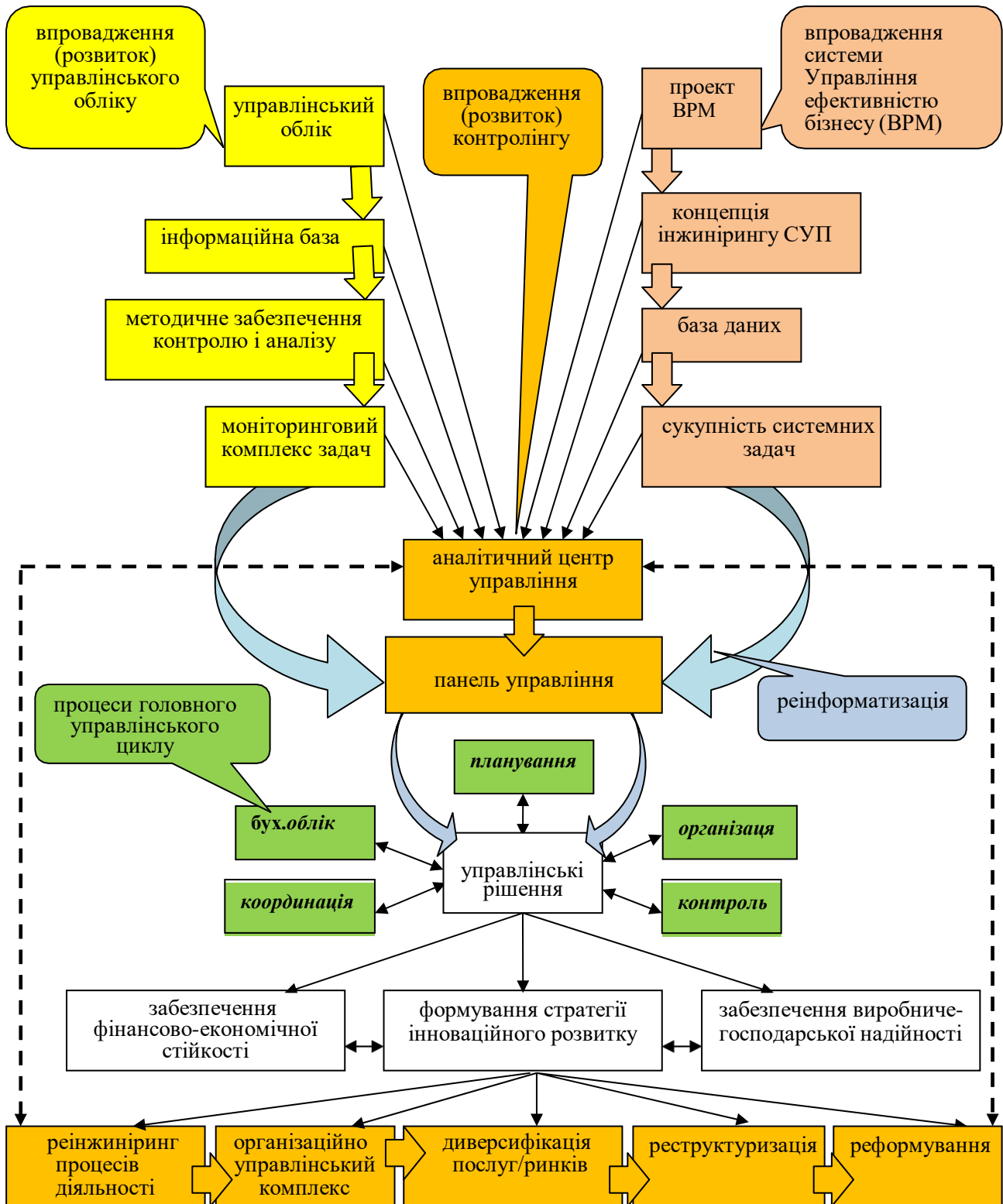


Рис. 6.7 Інтеграція різних за характером управлінських технологій з інформаційно-аналітичного забезпечення СУП

Наведемо скорочену і розширену характеристику складових інтелектуального потенціалу СУП і розглянемо схеми їхнього застосування. Скорочений зміст інтелектуальних інформаційно – аналітичних технологій, як складових їхньої інтеграції, полягає у наступному:

- **Управлінський облік** – технологія отримання ключових показників діяльності для формування поточних і стратегічних рішень;
- **ВРМ** – технологія управління ефективністю бізнесу та системного інформаційного забезпечення процесів головного управлінського циклу;
- **Контролінг** – технологія визначення параметрів інтеграції і координації взаємодії функцій виконавців процесів всіх сфер діяльності

Більш розгорнуто, для уточнення вкладу в інтелектуальний потенціал СУП, кожна з наведених інформаційних (інформаційно-аналітичних) технологій характеризуються наступним чином:

**Управлінський облік** – У сучасній практиці управління - це фіксування, обробка, аналіз, перетворення облікових, статистичних, розрахункових даних, тобто, вся робота з абсолютно всією інформацією, з якою менеджменту підприємства доводиться працювати і на основі якої виробляються доцільні рішення. Організація ведення управлінського обліку включає також використання даних з податкового та бухгалтерського обліку. Управлінський облік призначено використовувати для забезпечення управління всіма процесами діяльності підприємства у.т.ч.: управління собівартістю послуг (продукції), певними питанням фінансів підприємства (витратами, втратами, - рухом грошей, бюджетуванням), управління продажем (збутом послуг і претензійно позовною роботою), закупівлями та запасами, рухом та внутрішнім переміщенням товарів та продуктів, та інше.

Програмна підтримка управлінського обліку забезпечується рядом різних широко відомих додатків (наприклад Excel), систем (CRM, MRP, ERP) та моніторинговими комплексами системного аналізу. Автоматизація управлінського обліку дозволяє вибудувати систему бюджетів підприємства, складати, аналізувати, коригувати документи, що мають принципове значення

для управлінського аналізу, такі як: бюджет доходів та видатків, бюджет руху коштів, баланс активів та пасивів. Вони повинні завжди залишатись в полі зору керівника підприємства і мають бути актуальними, тому що саме вони віддзеркалюють стан справ на підприємстві у будь-який момент часу. Що, в свою чергу, дозволяє правильно визначити центри фінансової відповідальності та ефективно з ними працювати

**Контролінг** – У сучасній практиці управління - це системний інтегратор різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі підприємства. Контролінг, як складова інтелектуального потенціалу СУП задовольняє необхідність у системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі підприємства. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки (у тому числі комп'ютерної) основних функцій менеджменту: обліку, планування, контролю, аналізу та координації, а також відіграє визначну роль в отриманні оперативної оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Контролінг, як відмічають дослідники процесів управління підприємством, слушно розглядати, як спосіб аналітичного мислення, сфокусований на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Це інтегрована система інформаційно – аналітичної та методичної підтримки керівників. Контролінг може бути налаштовано і сфокусовано на бухгалтерський облік; планування, контроль, інформатизацію та координацію саме організації управління.

Отже, контролінг має подвійне значення в управлінні підприємством - як філософія та як інструмент. Як філософія він визначає спосіб мислення керівника, в орієнтації на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, як інструмент це інтегрована система інформаційно – аналітичної та методичної підтримки керівників, що орієнтована на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Налічують три різновиду концепцій контролінгу (табл.6.3), які пов'язані з його функціональною спрямованістю та інституційним змістом, у т.ч.: спрямовані на бухгалтерський облік, інформацію та координацію

Таблиця 6.3

## Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних із плануванням та контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління: - з акцентом на планування та контроль; - з акцентом на координацію	Планування та контроль діяльності структурних підрозділів підприємства Координація діяльності системи управління підприємством (управлінням)

**Управління ефективністю бізнесу**, або, в прийнятих термінах, це система BPM (Business Performance Management), яка дозволяє усунути розрив між якістю стратегії та якістю її реалізації (Think Fast Consulting), що обумовлює удосконалення наступних аспектів управління підприємства:

- забезпечує удосконалення комунікацій і надає у розпорядження керівників ефективний механізм доведення отриманої аналітичної інформації про стратегію та очікування керівництва до менеджерів середньої ланки та інших співробітників на всіх рівнях організації;
- забезпечує удосконалення координації, активізує взаємний обмін ідеями та інформацією по вертикалі, між різними ієрархічними рівнями в межах організації, та по горизонталі, між бізнес-одинацями, відділами та робочими групами, що здійснюють спільну діяльність;
- дозволяє співробітникам безперервно коригувати плани та своєчасно налаштовувати чи вдосконалювати операції на основі новітньої інформації про ситуацію на ринку та статус операційних процесів.

Управління ефективністю бізнесу, як управлінська дисципліна передбачає чотири етапний процес її реалізації: розробку стратегії, планування, моніторинг

та аналіз, дії та коригування. Змістовним інтелектуальним ядром системи управління ефективністю бізнесу є бізнес – аналіз.

Бізнес-аналіз, з позицій сучасного управлінського трактування, є синтетичною понятійною категорією, яка охоплює множність технологій зберігання та інтеграції даних, інструментів для генерування запитів та звітності, аналітичних інструментів необхідних для реалізації доступу бізнес-користувачам до інформації у режимі самообслуговування. Заключною «споживчою» фазою бізнес-аналізу являються конструювання панелі індикаторів, які інакше називають дошками управління або приладовими дошками (Dash board), це бізнес-аналіз у його новітньому сучасному вигляді.

Панелі індикаторів допомагають формувати та підтримувати реалізацію стратегії, дозволяють аналізувати та відстежувати відповідні показники ефективності, коригувати плани і прогнози та вживати заходів для оптимізації результатів. Бізнес-аналіз і його похідна панель індикаторів допомагає підприємству повністю реалізувати весь потенціал щоб скоординувати дії співробітників та процесів управління і діяльності на реалізацію стратегічних цілей підприємства та забезпечити прийняття доцільних та своєчасних рішень. Бізнес-аналіз слід розглядати як фундамент, на який спирається і розвивається зміст і сенс панелей індикаторів.

Отже, повертаючись до визначення інтелектуального потенціалу СУП ПЖМ, слід наголосити, що наявність запропонованих управлінських технологій в СУП і налаштування їхньої взаємодії за наведеною схемою утворить необхідний інтелектуальний потенціал сучасного рівня, здатний сприйняти і забезпечити можливість реалізувати альтернативні стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Механізм стратегії розвитку підприємств водопостачання і водовідведення, як підприємств життєзабезпечення міст (ПЖМ), запускається через вибір альтернативних варіантів можливого розвитку видів і характеру послуг або/та ринків їхньої реалізації. Диверсифікація послуг стимулює цілу сукупність змін в організації економіки і управління цих підприємств. Не важко простежити всі

фази цих, можливих змін. Перш за все, при зміні послуг, зміниться їхня процесна декомпозиція (тобто склад процесів діяльності, які зіставляють сутність нових послуг). Будь який процес із складу нової послуги, природно, має власний функціонал і виконавців, вимагає виділення під нього ресурсів, відповідного виду, обсягу, якості. Зміна процесної декомпозиції і сутності процесів нових послуг (процесів діяльності), враховуючи новий характер процесів і їхні особливості, призводить до необхідності змін в самій організаційно управлінській конструкції підприємства, яка має задовольняти оновленим вимогам процесів, серед них наступні:

- По перше, вимагають (ре)інжинірингу бізнес процеси (РБП) - новоутворені або змінені процеси діяльності, в частині визначення функцій, виконавців, їхнього функціонального і ресурсного навантаження;

- По друге, у зв'язку зі змінами процесів діяльності, певних змін вимагають функції і виконавці проміжних процесів управління головного управлінського циклу, зрозуміло, що треба провести реінжиніринг цих процесів також;

- По третє, процесні зміни в сфері діяльності і управління, вимагають відповідних змін в організаційно-управлінському комплексі підприємства, технології управління і в системі управління підприємством, в цілому.

Отже, зміни характеру послуг та їхнє ефективне виконання потребують змін (адаптації) у всіх складових системи управління підприємством (СУП). Що, в свою чергу, потребує визначення складу і характеру заходів, засобів, методів, тобто певної методології проведення повного кола змін СУП у відповідності до можливих варіантів диверсифікації послуг (споживчого ринку), або обраної, з інших міркувань, стратегії інноваційного розвитку (СІР). Можливість осмислення нововведень, їхнього проектного упорядкування, організації впровадження та подальшої реалізації розвитку ПЖМ, залежить від рівня інтелектуального потенціалу підприємства, тобто його персоналу і самої СУП в плані наявності на підприємстві сучасної інформаційно-аналітичної платформи та управлінських технологій, у т.ч. управлінського обліку (УО), управління ефективністю бізнесу – ВРМ (Business Performance Management), контролінгу.

Але наявність, певного рівня, інтелектуального потенціалу ПЖМ, створює необхідну, та лише загальну платформу – ментальну передумову для формування і впровадження СІР, представленої у вигляді програми заходів, спрямованих на удосконалення всіх сфер діяльності підприємства. Наряді з певним рівнем інтелектуального потенціалу персоналу (освіта, кваліфікація, досвід, творча ініціатива т .ін.) і самої СУП, успішне впровадження обраної СІР залежить від статусу ініціатора СІР та наявності на підприємстві спеціально створеної проектної групи (творчої групи). Ініціатором і ідеологом СІР, особисто зацікавленим в створенні і реалізації програмно сформованої СІР підприємства повинен бути його керівник. Тобто ініціатива у вигляді концептуальних уявлень утворюючих ідеологічне ядро, саме задуму СІР, повинна виходити від керівника (або власника) підприємства. Для створення поширеної проектної версії СІР і подальшого впровадження відповідних заходів на підприємстві повинна бути сформована творча група фахівців за напрямками передбачуваного в СІР розвитку (рис.6.8).

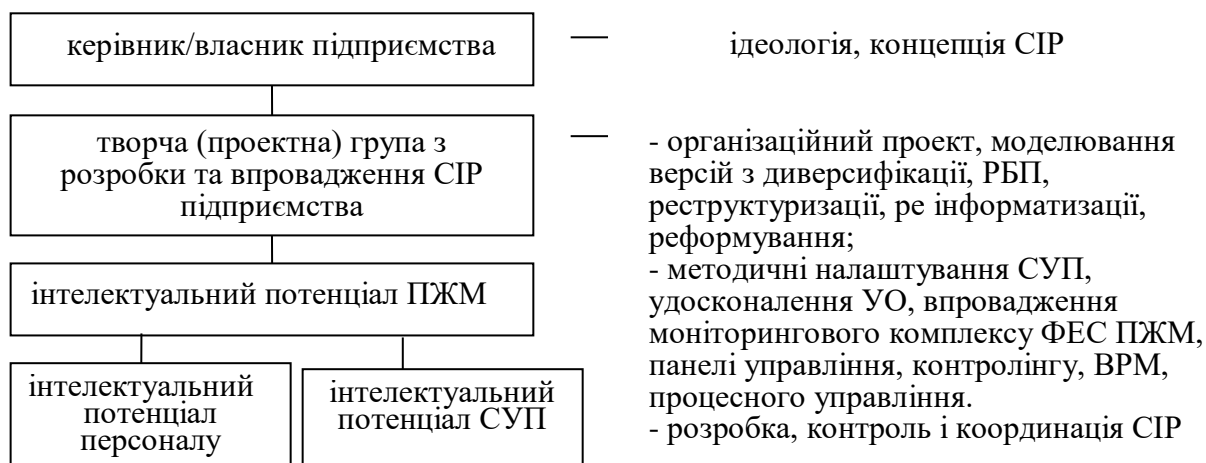


Рис.6.8. Розподіл і зміст відповідальності за впровадження СІР

Призначення такої творчої, ініціативної групи, різних за фахом і кваліфікацією спеціалістів визвано необхідністю детального проектування СІР, організаційного моделювання заходів з РБП, реструктуризації СУП, удосконалення методів УО, моніторингового контролю фінансово-економічного стану (ФЕС) підприємства, реінформатизації, порівняння альтернативних



концепцій з реформування СУП, контролю і координації індикативних показників процесів виробництва і збуту в ході реалізації СІР.

Наявність творчої групи з впровадження заходів СІР, являється концентратором інтелектуального потенціалу підприємства, професіональним і кваліфікованим організаційно-управлінським ресурсом його СУП. Створення інтелектуальної платформи СУП є продуктом корпоративної культури, яку не можливо придбати і впровадити, разом з програмним забезпеченням.

### **Сучасний стан управління ПЖМ**

Сучасна форма управління, як самого комунального підприємства так і власника майна носить архаїчний характер, вона не забезпечує оперативний контроль з питань аналізу фінансово-економічної діяльності, визначення виробничих і комерційних втрат ресурсів, ефективності використання майнового комплексу громади, порушень економічної безпеки через економічну необґрунтованість управлінських рішень. Відсутність оперативної і об'єктивної управлінської і організаційно - економічної інформації унеможлиблює своєчасну економічно мотивовану реакцію виконавчої дирекції підприємства і власника на факти порушень економічної сталості і виробничо-господарської надійності, які акумулюються до стану загроз, і стають нездоланими для підприємства і місцевих бюджетів. Існування такого положення ускладнює пошук інвестицій достатніх для фінансування пріоритетних стратегій інноваційного розвитку муніципальних підприємств взагалі і в першу чергу комунальних підприємств життєзабезпечення міста.

Факт існування проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення керівних органів муніципальних або регіональних громад з питань управління підприємствами комунальної власності засобами АСУ не новина, але як і багато інших питань він досі очікує свого вирішення.

Історія розробки, впровадження і розвитку АСУ підприємств ВКГ України почалась ще в 1979р., коли вперше в Україні на ТПО «Харківкомунпромвод», була реалізована 1 черга АСУ ТП водопостачання міста, проект якої було

відзначено дипломом і медалями, як визначне досягнення. Започаткована система і надалі розвивалась, у тім числі, за рахунок проектів СДУ і нових задач АСОЕУ. Автором усіх проектів з АСУ водопостачання в Харкові і багатьох містах України до 2008 р. було СПКБ АСУВ, в арсеналі якого були конструкторські розробки первинних приладів, проекти АСУТП, СДУ, білінгові системи, задачі управлінського складу (управління кадрами, технічними умовами; матеріально-технічним забезпеченням; та ін.). До цього списку слід додати перші геоінформаційні задачі з паспортизації інфраструктури мереж, диспетчерську задачу з управління аварійно - відновлювальними роботами. З 2002 р. СПКБ АСУВ пропонувало консалтинг з впровадження контролінгу на підприємствах життєзабезпечення міст.

*На сьогодні мета створення інформаційно-аналітичної системи управління комунальними підприємствами встає знову на порядок денний, ще й тому, що питання інформаційно-аналітичного забезпечення виникає в числі першорядних при розбудові моделей диверсифікації послуг, нових управлінських форм підприємств, освоєнні нових форм договірних суспільно-приватних відносин, створенні приватних підприємств, підприємств змішаної власності.*

От же не треба доказувати, що у сфері комунальних послуг ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення управління може бути значно підвищеною через впровадження на підприємствах *інтегрованої інформаційно-аналітичної системи (ІАСП)* з моніторингу організаційно-економічних показників послуг. Впровадження такої інформаційної системи в купі з відповідними удосконаленнями ідеології управління і налаштуваннями в системах управління підприємств забезпечують управлінську еластичність (маневреність в розвитку послуг і ринків, ефективність і прозорість, необхідну для встановлення «суспільно - приватних» відносин, слугують формуванню інвестиційної привабливості муніципальних підприємств, збереженню та відновленню ресурсного потенціалу майнового комплексу громади. Підвищують і утримують рівень інтелектуального потенціалу.

Пошуки відповідної до галузевих умов стратегії інноваційного розвитку послуг ПЖМ, стимулюють розробку певної концепції розвитку інформаційного забезпечення цих підприємств з урахуванням характеру передбачуваної диверсифікації. Очевидно, що сучасний запропонований сценарій реформи інформаційного забезпечення повинен враховувати структуру і характер задач і підсистем існуючих АСУП, специфіку наявного програмно-технічного забезпечення інформаційних систем, інвестиційну спроможність галузевих підприємств, організаційно-економічні особливості передбачуваних послуг. Інформаційна взаємодія ПАСП наведена на рис.6.9

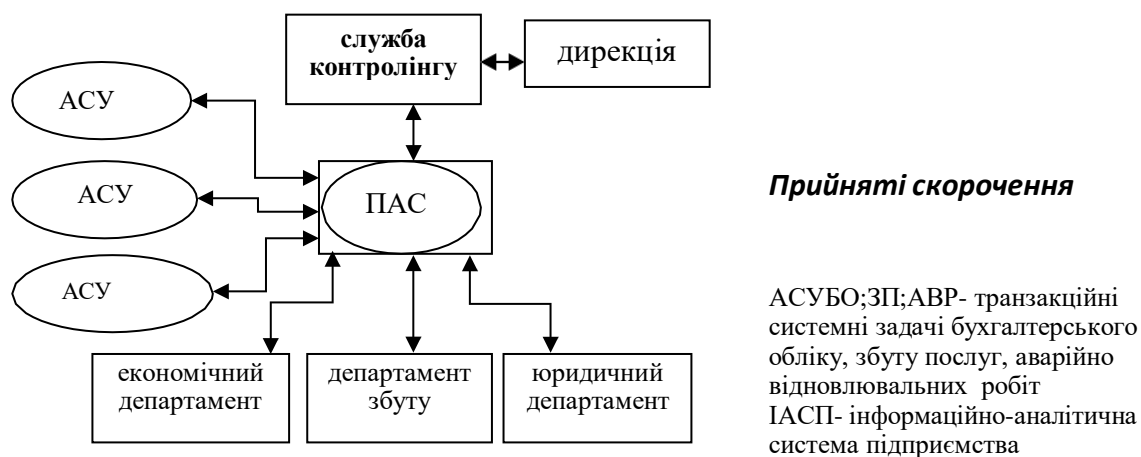


Рис.6.9 Орієнтовна модель інформатизації управління послугами ПЖМ

Особливість вирішення проблеми реформи інформаційного забезпечення полягає в необхідності організації інформаційно-аналітичної підтримки нової концепції оновлення ефективної системи управління підприємством вже на стадії її формування. Таке положення виникає тому, що інформаційно-аналітична система підприємства (ІАСП) являється складовим елементом побудови інтелектуального потенціалу триєдиної схеми СУП (управлінський облік, управління ефективністю бізнесу, контролінг). Таким чином, слід координувати розробку концепцій – системи управлінського обліку та інформаційної системи, зв'язавши їх ідеології. Управлінською моделлю яка об'єднує обидві концепції може стати система ВРМ (Business Performance Management) - управління ефективністю бізнесу.

Її інформаційна ідеологія, передбачає об'єднання розрізнених 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 багатовимірною зберігання з предметною структурою інформації. 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 представляється найбільш адекватною до умов, в яких знаходяться системи інформаційного забезпечення підприємств ВКГ. Слід однак, враховувати необхідність попередньої модернізації транзакційних підсистем АСУП. Інформаційний аспект системи 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 Моніторингового комплексу організаційно-економічного стану послуг, який являється невід'ємною методичною частиною підсистеми BI - бізнес інтелекту підприємства. До складу головних задач підсистеми Моніторингового комплексу входять:

- Моніторинг економічних результатів діяльності;
- Моніторинг фінансового стану;
- Моніторинг збуту і претензійно позовної роботи;
- Моніторинг балансу послуг і комерційних втрат;
- Моніторинг собівартості процесів (функціонально-вартісний моніторинг);
- Моніторинг стану основних фондів в продовж їхнього життєвого циклу.

При формуванні аналітичних результатів за цими напрямками використовуються наступні методи аналізу: прибутковості сукупних активів, фінансовий, економічний, виробниче-господарський, функціонально-вартісний, управлінський, маркетинговий, SWOT, ситуаційний. *Усі види аналізу, що використовуються, у купі утворюють структуру поєднуючого системного аналізу, якій після його впровадження стає частиною інтелектуальної культури управління підприємства.* Такою є структура задач ключової підсистеми інформаційно-аналітичної системи управління підприємством ВРМ і методи системного аналізу якими користується контролінг підприємства.

Інформаційним «апофеозом» такої системи є реалізація можливості «персоніфікованого» погляду керівництва на стан ключових показників діяльності підприємства (або стану потенціалу корпоративних ресурсів і обставин ресурсомісткості послуг). Це завдання вирішується за допомогою створення віртуальної «Панелі управління» або «Приладової дошки» - Dashboard, де, на полі з віртуальних кнопок, зберігається аналітична фінансово - економічна інформація 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 (у т. ч. питомих) показників стану, обраного для аналізу, управлінського параметру підприємства. Приклад «Приладової дошки», яка використовується групою управлінського обліку і контролінгу КП «Харківводоканал», наведено на рис.6.10. Звичайно викладені схеми підвищення інтелектуального рівня СУП і її ефективності, включно наведений приклад приладової дошки або панелі індикаторів, не є виключною, суворою рекомендацією до слідування за нею, але така стратегія розвитку інформаційної системи управління підприємством представляється найбільш адекватною до умов, в яких знаходяться системи інформаційного забезпечення ПЖМ. Слід однак, враховувати необхідність попередньої модернізації працюючих транзакційних підсистем АСУП.

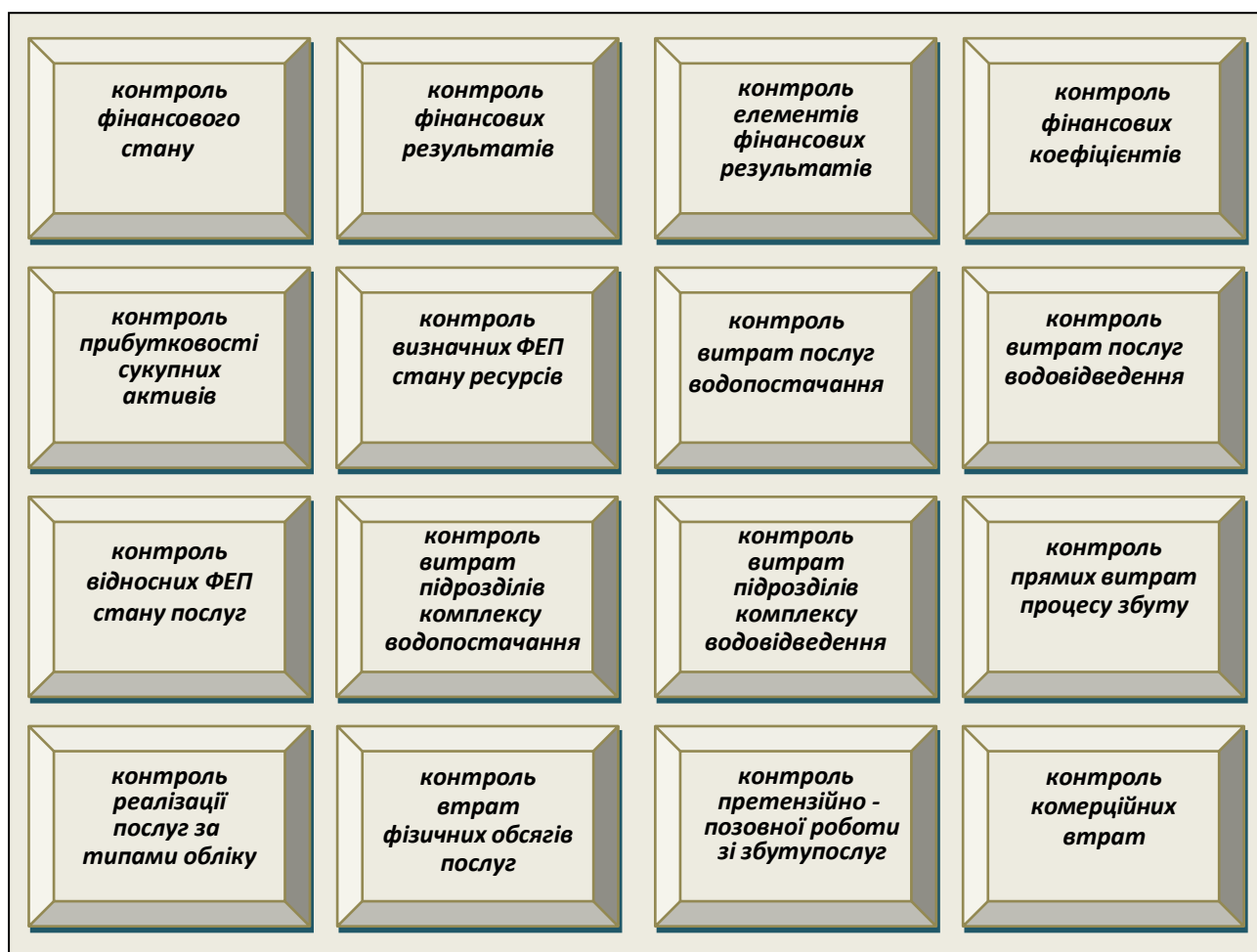


Рис.6.10 Приклад «Приладової дошки» (Dash board)

Остаточну крапку у виборі формату і складу ІАСП поставить, обрана в кінцевому рахунку, система, власно, управління підприємством, бо вона залежить від результатів диверсифікації послуг, форми управління і власності трансформованого підприємства, оновленого характеру суспільно-приватних відносин, ступеню досягнутої інвестиційної привабливості, змін в системі зовнішнього управління (державного і місцевого), прийнятої схеми оперативного управління (структурна, процесна, змішана), вирішенню питання створення управлінської інтеграції зацікавлених підприємств в регіональне об'єднання з надання послуг життєзабезпечення та соціально-економічного розвитку. Щодо можливого складу і структури ІАСП, то на рис.6.11 наведено інформаційні блоки і системні зв'язки складових ІАСП, як системної бази інтелектуального потенціалу СУП.

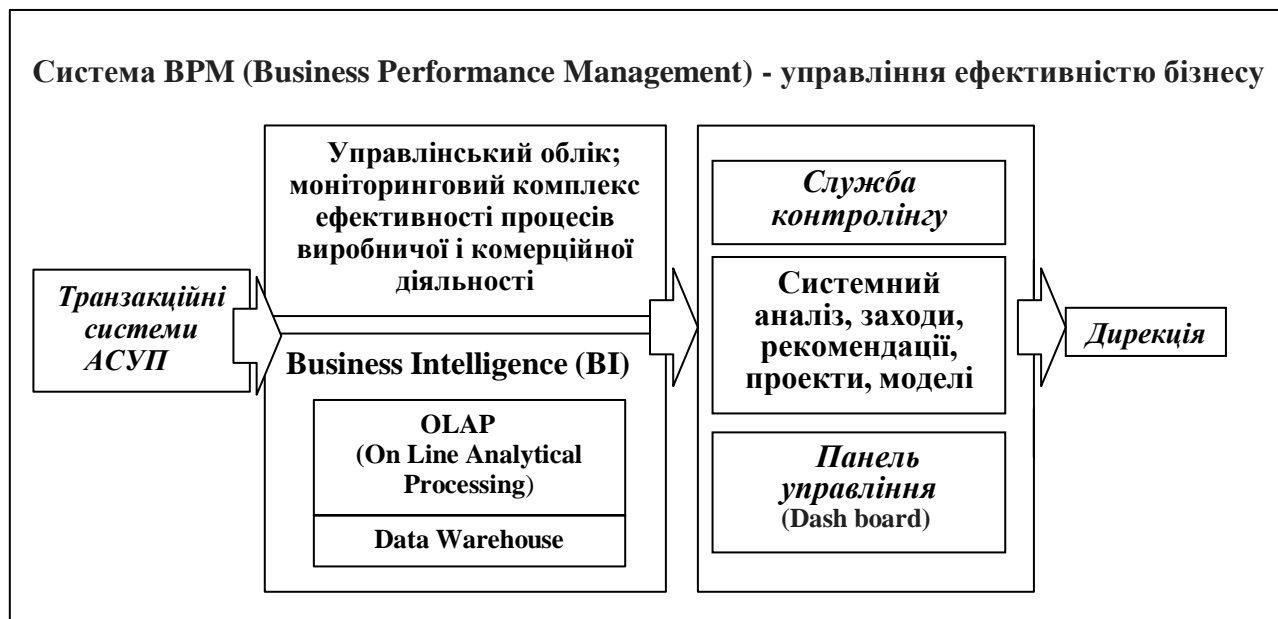


Рис.6.11 Інформаційно-аналітичні складові інтелектуального потенціалу СУП

Спробуємо тезисно зв'язати якість інтелектуального та інноваційного потенціалу ПЖМ з його фінансово-економічним і виробниче-господарським станом і стратегією розвитку:

- Рівень і якість інтелектуального потенціалу підприємства (його персоналу та СУП), в кінцевому рахунку, визначає можливий інноваційний потенціал підприємства, тобто його готовність сприйняти, впровадити, і забезпечити експлуатацію нововведень, які гарантують довгострокове надання життєзначущого продукту і послуг, відповідних до соціально-економічних і екологічних норм; Інноваційний потенціал послуг, крім інтелектуального потенціалу ПЖМ, визначається ще через його виробничий і комерційний потенціали, які в свою чергу, визначають фінансовий стан підприємства, можливість забезпечення його фінансово-економічної стійкості і виробниче - господарської надійності;

- Фінансово-економічний стан ПЖМ і ефективність послуг (продукту), тобто його інноваційний потенціал, оцінюють через організаційно-економічні індикативні показники які, в методичному і інформаційно-аналітичному сенсі є продуктом і елементом інтелектуального потенціалу ПЖМ, і відбивають характер і якість діяльності ПЖМ. Індикативні показники вимірюють, по перше,

визначальні параметри безпосереднього впливу на результат діяльності, у т.ч.: обсяги, якість, витрати (собівартість за елементами витрат), інші операційні витрати і втрати (фізичні від АВР, фінансові від дебіторської заборгованості, претензійно-позовної роботи, та інші втрати управлінської і фінансової діяльності). По друге, визначальні параметри опосередкованого впливу: тарифи на послуги, тарифи на електроенергію, інституційні витрати у т.ч. податки, обов'язкові платежі, пільги, та інші;

- Зміна чисельних вимірів цих визначальних параметрів доведених до критичних значень призводить до втрати фінансово-економічної стійкості підприємства і стимулюють зміни в характері, обсягах, якості, собівартості послуг, тарифах на їхню реалізацію; Досягнення визначальними параметрами критичних значень примушує до пошуку можливих, доцільних варіантів диверсифікації послуг, яка запускає механізм оновлення СУП (реінжиніринг процесів діяльності, реструктуризацію організаційно-управлінського комплексу, реформування технології і системи управління), розробку стратегії інноваційного розвитку ПЖМ у відповідності до ринкових вимог і умов у взаємодії з підприємствами бізнес середовища регіону, найбільшим чином зацікавлених у надійності і доступності базових послуг водопостачання і водовідведення, а також споживчої і комерційної привабливості диверсифікованих послуг; Успішність пошуку альтернативних сценаріїв розвитку і їхнє впровадження знаходиться у прямій залежності від інтелектуального потенціалу підприємства.

- Отже при досягненні послугами ПЖМ критичних значень визначальних параметрів діяльності, враховуючи їхню безальтернативність, подальше існування ПЖМ, як виконавця зводиться до наступних можливих сценаріїв існування: збільшення тарифів і адресні Державні дотації абонентам за користування послугами (або компенсації ПЖМ за їхнє надання); родинна і неродинна диверсифікація послуг з залученням приватного капіталу і створенні підприємств змішаної або приватної власності. Обидва варіанти вимагають зміни законодавства, удосконалення тарифної і кредитної політики



### Кластерні утворення за участі ПЖМ

В умовах децентралізації ресурсів і владних та управлінських функцій в Україні стратегічний менеджмент спрямовано на пошук підходів, моделей та організаційних форм розбудови ефективних економічних систем у ключових сферах життєзабезпечення громадян країни. Одну з таких сфер, саме, житлово - комунальне господарство міст представлено підприємствами життєзабезпечення і надання житлобютових послуг, вони утворюють міський комунальний комплекс. На сьогодні, найбільш поширеними з нових форм організації економічних структур на місцевому рівні є технопарки, платформи, індустріальні парки, мережеві структури та кластери. Основна мета створення таких форм полягає в більш тісному зв'язку науки з виробництвом та в консолідації інвесторів на стратегічно важливих напрямках розвитку економіки і соціальних структур регіону. Нові форми здатні, з одного боку, надавати стратегічні перспективи розвитку, а з іншого – залучати ресурси для фінансування інноваційних технологій та забезпечувати шлях «розроблення – виробництво – реалізація». Ефективним підходом до упровадження організаційних нововведень, що прискорено розвивається у світовій практиці, є кластерний підхід, який інтегрує і зміцнює зв'язки економічних суб'єктів між собою для створення доданої вартості та використання нових можливостей корпоративної взаємодії і культури.

Світовий досвід використання кластерного підходу однозначно засвідчив позитивну економічну динаміку кластерних форм організації, як у промисловому секторі, так і у сфері послуг. У розвинених країнах (Німеччина, Норвегія, Франція, США, Італія) здійснюється цільова кластерна політика, яка забезпечує нові об'єднання ефективним управлінським інструментарієм та відповідними правовими механізмами суб'єктів господарювання. Німецькі автомобілі, чилійські вина, інформатика США, тростинний цукор і «сонячна енергетика Бразилії» – усе це вже сформовано в кластери, і таких кластерів нараховується в світі багато. На території Європейського Союзу налічується більше 2 тисяч кластерів. Програми щодо створення кластерів мають сьогодні до 100 країн

світу. Деякий вітчизняний досвід у створенні кластерів почав складатися і в Україні. Разом із тим в Україні з вирішенням проблем кластеризації ситуація не порівняно гірша, ніж в передових країнах. І гірша вона не тільки у практичному плані, а в концептуальному і науковому. Зокрема, у сфері ЖКГ кластерний підхід не отримав розроблення і використання. Але ж кластеризація наближає нас до розвитку моделі суспільно-приватної взаємодії, а для такої галузі, як ВКГ ця нова модель взаємин на сьогодні більш актуальна, ніж для інших галузей, оскільки ВКГ є важливою соціально-економічною галуззю з життєзабезпечення суспільства, яка ще й досі очікує реформи.

В правовому і управлінському термінологічному апаратах поняття «кластери» чітко не визначено, на відміну від «корпорацій». Кластер як кооперативне об'єднання має соціальний (гармонізація інтересів усіх своїх учасників), економічний (прибутковість господарської діяльності), організаційно-управлінський (самоорганізація і синергія) аспекти. У кластері об'єднуються більш рівнозначні, рівновеликі між собою учасники, а в корпоративну структуру – більш різновеликі, «різновагові». Кластер тяжіє до горизонтальних форм об'єднання (інтеграції), а кожний учасник кластера 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. У сучасних українських реаліях кластери вкрай мало поширені та впливові і як структури малого (середнього) бізнесу не практикуються, тоді як корпорації, холдинги, 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 кластера як нової форми господарського призначення в середині ланцюга «корпорація – кластер – кооператив» дозволяє цьому структурному елементу сучасної інноваційної економіки реально використати найкращі складники і переваги обох його «сусідів». Від кооперативу він бере 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 у інноваційне програмування своїх перспектив, та розвитку підприємницької діяльності. Зазвичай територіальна близькість учасників кластерного об'єднання створює сприятливі умови для підсилення впливу на результат. Використовуючи кластерний підхід при проведенні політики реформ можливо ефективно охопити більш широке коло економічних суб'єктів.

На загальних принципах кластеризації можливо змодельовати регіональний кластер з соціально-економічною орієнтацією де за базові прийняти підприємства життєзабезпечення регіону і міста. На прикладі м.Харкова мова йде про договірне об'єднання на основі узгодження спільних інтересів двох найбільших муніципальних підприємств, діяльність яких виходить за межі міста, – КП «Харківводоканал» і КП «Харківтепломережі». Таке об'єднання може носити і більш формалізовану організаційно-управлінську форму, через створення певної корпорації. Разом з ціма підприємствами пропонуються до включення в кластер на правах угоди про співпрацю, або інших договірних і правових формах наступні підприємства і заклади:

- провідні освітні, науково дослідні і проектні заклади міста (ХНУМГ, УкрНДІЕП, НТУ «ХП», ХНУРЕ, за певної доцільності, деякі інші);
- будівельні організації міста;
- муніципальні підприємства благоустрою та суспільно-культурної сфери;
- організації малого і середнього бізнесу з питань надання інноваційних комунально-побутових і торгівельно-комерційних послуг, регіонального водопостачання і водовідведення, технологій енерго і ресурсо збереження, систем доочищення, фасування, розливу питної води, утилізації осадів, твердих побутових відходів;
- окремо пропонується створити і включити до структури кластера підприємства з зворотного та технічного водопостачання, очищення і

відповідного утримання і використання місцевих джерел, міських рік і водоймищ;

- заклади територіальних громад, інвестиційних та благодійних фондів.

Загальну структурну схему такого кластера, за умови попередньої інтеграції підприємств життєзабезпечення в корпорацію, яка надалі являється визначним елементом кластеру, подано на рис. 6.12. Зі схеми видно, що корпорація відокремила найбільш масштабні підприємства з комплексів водоочищення і подачі та розподілу води, провела аутсорсинг диверсифікованих послуг через створення приватних підприємств. Всі ці та інші зацікавлені підприємства разом з корпорацією, як відособленим учасником можуть утворювати соціально- економічний регіональний кластер, наприклад, водокластер «Харківвода»



Рис. 6.12 Потенційні учасники соціально-економічного регіонального кластеру «життєзабезпечення» з попередньою корпоратизацією ПЖМ

Розподіл завдань між учасниками кластеру носить мультिवаріантний організаційно-управлінський характер. Наприклад більшість диверсифікованих послуг КП «Харківводоканал» може здійснюватись не тільки відокремленими приватними підприємствами, утвореними через аутсорсинг, але й малими приватними підприємствами на основі довгострокових договірних форм з підприємством життєзабезпечення міст, або створювати разом з ним підприємства змішаної суспільно-приватної форми власності. Причому само підприємство життєзабезпечення буде являтися кластероутворюючим ядром. Цю схему наведено на рис. 6.13.



Рис. 6.13. Схема можливого водокластеру «регіонального життєзабезпечення» без попередньої корпоратизації підприємства

Характер діяльності учасників водо кластеру, у відповідності з їхніми спроможностями та інтересами може бути доволі широким. Спеціалізацію підприємств учасників і можливий характер профілю їхньої діяльності в проекті

регіонального соціально-економічного водокластеру «Харківвода» наведено в табл.6.4.

Таблиця 6.4

Спеціалізація підприємств учасників і характер задач в проєкті  
Регіонального соціально-економічного водокластеру «Харківвода»

Підприємства та організації за спеціалізацією	Характер задач що вирішує в підприємство в кластері
Виробничі	Очищення, транспортування, розподіл питної води, відведення і очищення стоків, утилізації осаду
Проектні	Проекти капітальних ремонтів, модернізації виробництва інноваційного розвитку систем регіонального, у т.ч. групового водопостачання
Навчальні (освітні)	Підвищення освітнього рівня персоналу (середньо - технічного, вищого, курсів підвищення отриманої кваліфікації, вищої академічної кваліфікації)
Комерційні	Поширення видів послуг і продукції на існуючих і нових ринках збуту на основі диверсифікованих послуг ПЖМ
Інформаційні	Проекти і програми з ре інформатизації, адаптації транзакційних задач к сучасним версіям АСУТП, СДУ, АСОЕУ. Розвиток задач бізнес інтелекту (ВІ)
Інформаційно-аналітичні, консалтінгові	Методики з розвитку Інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю і розвитком регіонального підприємства життєзабезпечення

Сфери і види діяльності регіонального водокластеру «Харківвода», які з'являються в наслідок диверсифікації послуг підприємства життєзабезпечення міст і можуть бути запропоновані для освоєння підприємствам і організаціям його майбутнім засновникам і учасникам (у загальній версії «портфелю» послуг) наведені на рис.6.14. Цей перелік може бути значно поширений і доповнений за рахунок виробничого, інженерно-технічного і комерційного потенціалів підприємств які виступають у ролі засновників або учасників водокластеру «Харківвода», і визначають його соціально-економічний характер і інноваційний розвиток. Що стосується фокусування діяльності водокластеру «Харківвода» на питаннях розвитку саме регіонального водопостачання – водовідведення, удосконалення контролю за станом водо джерел і проблемах водоспоживання, то напрями діяльності відповідні до розвитку системи комплексного водопостачання наведено на рис. 6.15.

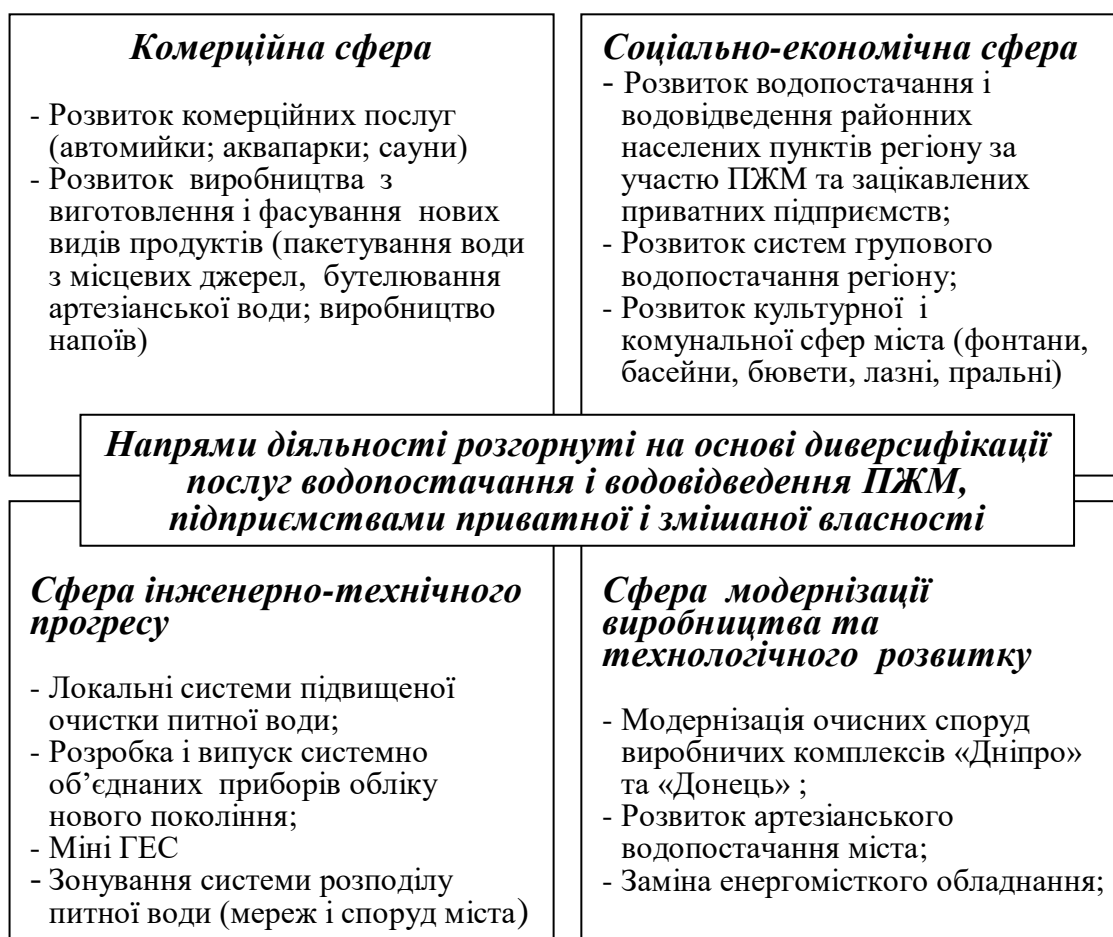


Рис. 6.14 Можливі сфери і види діяльності водокластеру «Харківвода», які утворені в через диверсифікацію послуг підприємства життєзабезпечення

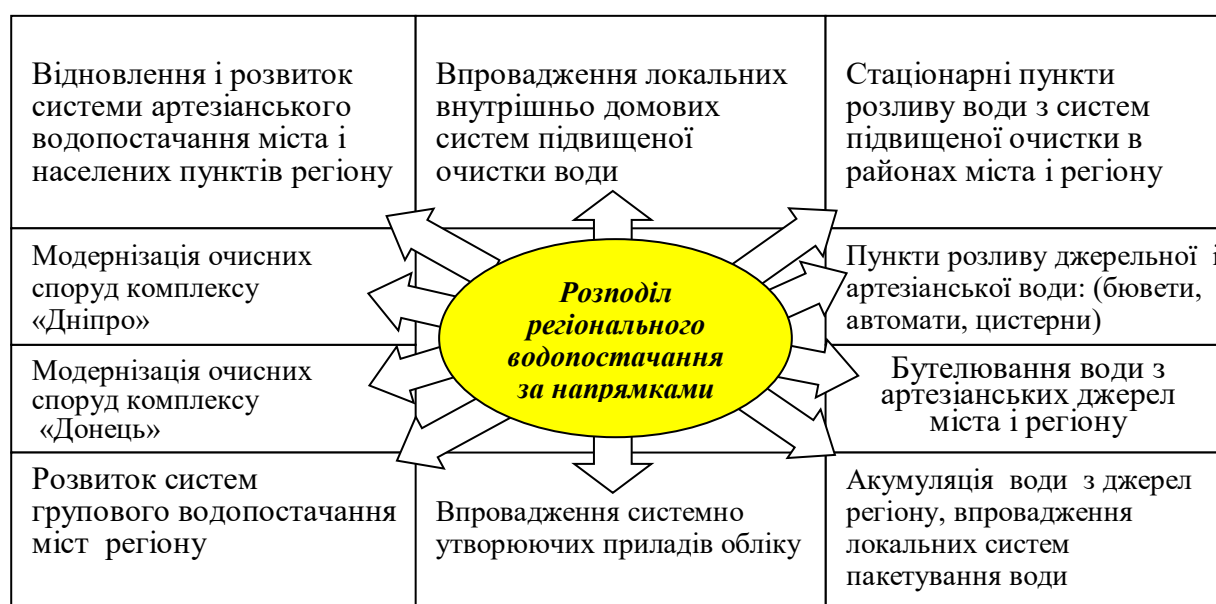


Рис. 6.15. Напрями розвитку системи комплексного водопостачання регіонального соціально-економічного водокластеру «Харківвода»

Якщо підійти до розподілу диверсифікованих послуг ПЖМ між засновниками водокластеру або між іншими новоутвореними підприємствами учасниками проекту з огляду на форму їхньої власності, то версію такого розподілу наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5.

Орієнтовний розподіл диверсифікованих послуг ПЖМ між учасниками водо кластеру за формою їхньої власності

Форма власності	Склад диверсифікованих послуг ПЖМ
приватна	лазні, сауни, пральні, авто мийки, пакування джерельної води
змішана власність	повідка і ремонт приладів обліку; бутельювання води (напоїв); бювети, аквапарки, басейни, фонтани
відкриті акціонерні товариства	районні системи водопроводу і каналізації; система групового водопостачання; очисні споруди; локальні системи доочистки
закриті акціонерні товариства	випуск інноваційних системних приладів обліку, міні ГЕС,
муніципальна власність	розподільчі мережі і споруди міста

Серед головних результатів, на досягнення яких цілеспрямовано створення і діяльність регіонального водокластеру «Харківвода», слід виділити наступні:

- інноваційні перетворення системи міського водопостачання та водовідведення та доведення її до сучасного рівня за показниками економічної ефективності, вимогами до якості продукту життєзабезпечення і комфортності споживчих послуг;
- суттєвий за характером і масштабний за охопленням прогрес у розвитку послуг водопостачання і водовідведення у населених пунктах регіону за рахунок: укрупнення і відповідного оснащення спеціалізованих підприємств; поєднання ресурсів інтелектуального, інженерно-технічного, виробничого і комерційного потенціалу підприємств учасників кластеру і його концентрації на задачах регіонального рівня; використання всіх можливих форм управління і власності новоутворених підприємств для інвестування послуг за напрямками діяльності регіонального водокластеру;



- ефективна централізована організація заходів і засобів з використання і відновлення стратегічно важливих водних ресурсів всього регіону; щільного контролю за доцільним і раціональним водоспоживанням.

Звісно, з світового досвіду формування і впровадження регіональних кластерів, що ці інноваційні проекти нашоухуються на безліч різних за характером перешкод, найбільш суттєвими серед них являються наступні: державне втручання, неготовність суспільства, проблеми спірного майна, бюрократія, недостатність фінансових ресурсів, прив'язаність фінансових олігархів і крупних компаній к традиційним для них сферам, недостатня кваліфікація притянутих до вирішення проблеми організацій. Але на ряді з перешкодами існують і сприятливі фактори. В разі розглянутого прикладу – кластеру регіонального життєзабезпечення, це: географічна, територіальна близькість, мережева поєднаність, диверсифікаційна спорідненість, спільність сировинної бази і споживчих ринків, інноваційна та інвестиційна зацікавленість, орієнтація на розвиток підприємництва, та інші.

Чи найбільш важливим залишається інтелектуальний потенціал персоналу і самої СУП базового підприємства, яка спирається в значній ступені на рівень інформатизації. Кластерне об'єднання формує з учасниками цілу систему нових зв'язків і нових відносин. Передусім перебудовується інформаційна система з аналітикою впливу на кінцевий результат діяльності кластера. Упроваджується модель ЗСП (збалансованої системи показників) або СП (системи індикативних показників). Вони відповідають новим вимогам ринкової ідеології, інтеграційної політики, інвестиційного програмування, оскільки в системних умовах здійснюється відбір показників, створюється надійний банк інформації та сучасні управлінські технології. Втілені в моніторинговий комплекс контролю (МКК) системні показники через завдання бізнес інтелекту (ВІ) стають інтегратором економічного аналізу, маркетингу, оцінювання бізнесу, навчання персоналу, розвитку інтелектуального потенціалу системи управління підприємства і розбудови системи ефективного управління бізнесом (ВРМ). У роботу зі створення МКК входить вибір показників, методи їхнього визначення

і розрахунку, отримання, обробка і збереження первинної інформації, технологія інформаційного обміну і контролю, інтерпретація отриманих даних, аналіз і презентація результатів діяльності у вигляді «панелі управління». Проведення інформатизації такого рівня є передумовою розвитку корпоративної культури, наявність якої є одним з головних факторів успішної стратегії розвитку самих підприємств життєзабезпечення, формування і ефективного існування кластеру «регіонального життєзабезпечення»

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Мокієнко А.В. Сучасний стан водо забезпечення сільського населення України. Водопостачання і водовідведення. Спец. випуск 2021. С.26-33.
2. Новицький Д. Ми знаємо, як рухатися вперед. Водопостачання і водовідведення. Спец. випуск 2021. С.4-5.
3. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. Державне управління: удосконалення і розвиток. 2015. № 12.
4. Червякова О. В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін. Науковий вісник Полісся. Економіка та управління національним господарством. 2017. № 1 (9), ч. 1.
5. Хайло Я.М., Хайло В.О. Концепція інноваційного розвитку послуг водопостачання міст /IV Міжнародна науково-практична конференція «The latest implementation of technologies in education» Munich, Germany, November 21– 23, 2022. С.111-115
6. Хайло Я.М., Хайло В.О. Трансформація послуг і стратегія розвитку підприємств водопостачання та водовідведення The XVII International Scientific and Practical Conference «Science, theory and ways to improve methods», May 01 –03, London, 2023. Great Britain. 100-106p.
7. Хайло Я.М. Інституційний підхід до гармонізації територіального комплексу підприємств на принципах суспільно-приватного партнерства. Хайло Я.М., Димченко Е.В. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. уч., студ., аспір. і мол. вч., Луцьк, 27 жовтня 2020 р. / [відп. ред. Полінкевич О.М., Шостак Л.В.]; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки – Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 262-264.
8. Куценко Т.М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів/ Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4 С.308-317
9. Державно-приватне партнерство в Україні <https://mtu.gov.ua/content/10.derzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>
10. Беззубко Л. В. Современные проблемы реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства : монография / Л. В. Беззубко, С. А. Ильяшевич. Донецк: Норд-компьютер, 2009. 237 с.
11. 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.
12. Санахматова Н. О. Підприємницьке право. Економіка. Фінанси. Право : навч. посіб. Київ : А. С. К., 2001.

14. Калюжний Р.А., Ластовецький А.С. Загальна характеристика законодавства у сфері підприємницької діяльності та основні тенденції його розвитку. Науково практичні коментарі. 2003. № 4. С 48–53.
15. Иммутина С. М. Институциональная поддержка использования и реализации муниципальной собственности в рыночной экономике : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.01. Казань, 2007.
16. Віннікова І. І. Шляхи вдосконалення ефективної системи господарювання підприємств ЖКГ. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 6, т. 4. 2011. С. 208–212.
17. Шкінь О. М. Інноваційні напрями модернізації системи централізованого водопостачання і водовідведення в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2012. № 1 (13). С. 87–91.
18. Хайло Я.М., Хайло В.О. Стратегічний дрейф як передумова реформи підприємств життєзабезпечення міст /VII Міжнародна науково-практична конференція «Problematic questions of science and problems of development», October 30 - November 01, 2023, Berlin С.60-65
19. Хайло Я.М. Підприємницька стратегія інноваційного розвитку і реформування комунальних підприємств міста. Димченко О.В., Хайло Я.М. Хайло Т.О. Матеріали між.нар. конференції «Current trends in the development of science and practice». Хайфа. 15-16 червня 2020. С.115-120.
20. Хайло Я.М., Хайло Т.О. Сучасні уявлення про склад і зміст стратегії розвитку підприємств водопостачання і водовідведення. Хайло Я.М., Хайло Т.О. “About the problems of science and practice, tasks and ways to solvet hem” Лондон. 2-6 листопада 2020р. С.145-151.
21. Хайло Я.М., Хайло Т.О. Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств водопостачання та водовідведення. Хайло Я.М., Хайло Т.О. “Modern problems in science”, Прага. 9-12 листопада 2020р. С.182-188
22. Методологічні аспекти управління підприємством The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain.p.133-143.
23. Хайло Я.М. Процесна сутність системи управління підприємством The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain.p.143-152
24. Хайло Я.М., Хайло В.О. Методологічні підходи до формування стратегій розвитку системи управління підприємств водопостачання міст /VII Міжнародна науково-практична конференція «Theoretical methods and improvement of science», 12-14 грудня , 2022 р., Бордо, Франція. С.63-68

25. Хайло Я.М., Хайло В.О. Питання змісту методології формування стратегії розвитку підприємств життєзабезпечення міст / XII Міжнародна науково-практична конференція «Current challenges, trends and transformations», Boston, USA December 13 – 16, 2022. С.150-157
26. Хайло Я.М., Хайло В.О. Принципові складові методології формування стратегії розвитку підприємств життєзабезпечення міст / IX Міжнародна науково-практична конференція «Analysis of the problems of science and modern education», 06-08 березня 2023 р., Прага, Чехія С.58-65
27. Нікітін А. Чому Світовий банк більше не дасть грошей на модернізацію інфраструктури міст. 9.07.2020. [HTTPS://WWW.EPRAVDA.COM.UA/AUTHORS/](https://www.epravda.com.ua/authors/)
28. Мекшун Л. М. Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації. Науков. Полісся. 2016. № 1 (5). С. 30–36.
29. ПрАТ «АК «Київводоканал»». URL: <https://vodokanal.kiev.ua/>.
30. ООО «ИНФОКС» филиал «Инфоксводоканал».URL: [pto@infoxvod.com.ua](mailto:pto@infoxvod.com.ua).
31. Состояние предприятий сферы ЖКХ и возможные пути выхода из кризиса : материалы Всеукр. совещания Минрегиона по вопросу состояния ВКХ Украины. Черкасы, 23 июня 2016 г. Черкасы, 2016.
32. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу. Вісник КНТЕУ. 2013.С. 42–53.
33. Кіпенко М. Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ : автореф. дис. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2015.
34. Димченко О. В., Хайло Т. О., Свічко С. О. Малий і середній бізнес в формуванні нового етапу розвитку систем водо забезпечення. Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних інтересів : матеріали міжнар. наук. практ. конф. Одеса, 2020. С. 105–109.
35. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін:Вісник НАДУ. 2019. С. 14–21.
36. Мельник Л. Г. Инструменты и ключевые формирования сестейновой экономики. Актуальні проблеми економіки. 2016. №4(178).С. 30–36.
37. Грузнов И. И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (теория и практика). Одесса : Полиграф, 2009. 528с.
38. Шпилевой К. О. Управление инвестиционным процессом в условиях рыночных реформ. Одесса : Оптимум, 2001. 304 с.
39. Управление эффективностью бизнеса / Духонин Е. Ю., Исаев Д. В., Мостовой Е. Л. и др. Москва : Альпина, 2005. 235 с.

40. Жигалкевич Ж. М. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. VII Всеукр. наук.- практ. конф. з міжнар. участю, 28 квіт. 2016 р. Київ : Політехніка, 2016. С. 23.
41. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посіб. Київ Атіка, 1999. С. 36–38.
42. Струкова В. Механізми формування приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 3 (26). С. 189–199.
43. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга. Москва : Финансы и статистика. 2003. 283с.
44. Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Інтелект-Захід, 2007. 384 с.
45. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С.308–317.
46. Орлова К. Э. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2016.
47. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 29. С. 126–131.
48. Хайло Я.М., Хайло Т.О. Організаційно-економічне моделювання системи інноваційного розвитку управління муніципальними підприємствами. Хайло Я.М. Хайло Т.О. 2020: «Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Підприємництво та бізнес-адміністрування"». Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 01–28 лютого 2020. С.171-177.
49. Хайло Я.М., Хайло Т.О. Зовнішнє управління як фактор стримування ринкового розвитку підприємств. Хайло Я.М., Хайло Т.О. Водопостачання та водовідведення. 2019. №5. С.38-43
50. Хайло Я.М., Хайло В.О. "Визначення інтелектуального потенціалу систем управління підприємств життєзабезпечення міст" конференція молодих учених «Перспективи регіонального та місцевого розвитку» Львівський НДУ секція 4 Менеджмент і підприємництво в частрансформаційних викликів. 23 листопада 2023 р.
51. Савченко О. В., Соловійов В. П. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12.
52. Мекшун Л. М. Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 30–36.

53. Кіпенко М.Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ автореферат дис. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2015.
54. Васильченко Д.Г. Основные направления и задачи совершенствования управления муниципальной собственностью. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2011. № 1.
55. Моляков А.Ю. Государственная корпорация как субъект рыночной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. Москва, 2011.
56. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства / Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н.Р., Корпецький О.О. Проблеми економіки. 2017. №1. С.250–256.
57. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень. Економічна думка, Тернопіль 2007. – 476с.
58. Хороших В. В. Стратегія розвитку муніципальної власності місцевого самоврядування : дис. канд. наук держ. упр: 25.00.04. Донецьк, 2008. 203 с.
59. Аникина М.В. Муниципальная собственность и ее роль в местном самоуправлении. *Право и политика*. 2009. № 9. С. 1844–1848.
60. Віннікова І. І. Шляхи вдосконалення ефективної системи господарювання підприємств ЖКГ. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки*. 2011. № 6, т.4. С. 208–212.
61. Беззубко Л. В. Современные проблемы реформирования и развития ЖКХ. Донецк: Норд-компьютер, 2009. 237 с.
62. Концепція розвитку житлово-комунального господарства України : Постанова Каб. Міністрів України від 27.02.1995 № 150. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=150-95-%EF>.
63. Европейский опыт и украинские реалии. Децентрализация и социальные стандарты. *Днепр вечерний*. 2018. 2 апр. URL: <http://dv-gazeta.info/eurogid>.
64. Купін С. Приватизація з подвійним дном *Україна. Комунальна*. 2012. 20.04.
65. Матвеев Вадим. Концесійні міражі. *Україна Комунальна*. 2012. 20 січ. URL: <http://jkg-portal.com.ua> Рябова Світлана. Концесія: без права на помилку. *Україна Комунальна*. 2011. 12 лип.
66. Кифяк В. І. Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємства / Терноп. нац. экон. ун-т. *Економічний аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль*, 2016. Т. 23, № 1. С. 37–45.
67. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління. Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с.
68. Котеленец Б.А., Леонов Я.В., Полиянский С.М. Экономическая устойчивость предприятий ВКХ. *Основа*, 2001. 185 с.

69. Хаустова І. Є. Адаптивна система управління підприємством в кризових умовах. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 46 (1267). С. 28–31 .
70. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С.115–117.
71. Мельник А.О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 5. С. 157–162.
72. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації [Текст] / *Вісник ЖДТУ*. 2009. №4. С. 202-207.
73. 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.
74. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240с.
75. Забродский В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы [Текст] / В. Забродский, Н. Капустин // *Бизнес- информ.* - 1999. -№15-16. С.35-37.
76. 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.
77. 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.
78. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення [Текст]: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. - К.: Лібра, 2003. -280с.
79. 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. -384с.
80. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи - Изд-во Манн, 2005. - 118с.
81. 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 Президентіві України. Одеса, 2018 – 189с.



82. Буднік М.М. Регіональне управління адаптацією підприємств до ринкових умов господарювання / Актуальні проблеми державного управління (Харків, філ.). 2000. №1. С. 117–126.
83. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища / Ю.О. Капітанець // Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. №599. 257–261 с.
84. 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.
85. Петренко О.О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства/Управління розвитком. 2011. №4. С. 115-117.
86. Агаджанов Г.К. Трансформація організаційно-управленчеської парадигми підприємств ВКХ/ Г.К. Агаджанов, Ю.Н. Григорчук, А.А. Бельський // Методи підвищення ресурсу міських інженерних інфраструктур: мат. 1 міжнар. наук.-практ. семінару. Харків: ХДТУБА, 2004. стор. 50-58.
87. 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.
88. Кравченко В.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Вип. та доп. Одеса: Атлант, 2010. 270 с.
89. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний / М.: Высшая школа, 2000. 587 с.
90. Лігоненко Л.О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л.О. Логіненко. К., 1999. Вип. 3. 145 с.
91. Королюк Ю. Кластерний підхід як складова регіонального управління. НАДУ. Київ. №3 2010. Ел. адреса <http://www.dy.nauca.com.ua>
92. Князевич А.О., Брітченко І.Г. Кластерний підхід до створення інноваційної інфраструктури країни: Вісник Мукачівського держ. ун-ту, Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина I. 2015. С. 24 – 28
93. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін: Вісник НАДУ. 2019. С. 14 – 21.

## **Відомості про авторів**

Хайло Яна Миколаївна, канд. екон. наук, замісник генерального директора,  
директор фінансово економічного департаменту, КП «Харківводоканал»,  
Харків, Україна

ORCID: [http //orcid.org / 0000-0002-9735-5515](http://orcid.org/0000-0002-9735-5515)

Хайло Владислав Олександрович, провідний інженер, КП «Харківводоканал»,  
аспірант ХНУМГ, Харків, Україна

ORCID: [http //orcid.org /0000-0001-8235-108X](http://orcid.org/0000-0001-8235-108X)

### **Адреса місця праці:**

вул. Конторська, 90, м. Харків, 61052