

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Я. М. ХАЙЛО

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ
МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

МОНОГРАФІЯ

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2023**

УДК 658.115.31:628.1(1-28):001.82

X15

Автор

Хайло Яна Миколаївна, кандидат економічних наук

Рецензенти:

Бубенко Павло Трохимович, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Академії економічних наук України, завідувач відділу проблем науково-технічного економічного прогресу Північно-східного наукового центру НАН України і МОН України;

Мельник Леонід Григорович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету

Рекомендовано до видання Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, протокол № 4 від 23 грудня 2020 р.

Хайло Я. М.

X15 **Методологічні основи підприємницької стратегії міського комунального комплексу** : монографія / Я. М. Хайло; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 157 с

ISBN 978-966-695-572-5

У монографії представлено міждисциплінарні дослідження розвитку підприємницької методології розвитку міського комунального комплексу. Розкрито теоретичні засади визначення базових характеристик підприємств життєзабезпечення міста та розбудова сучасного організаційно-економічного механізму управління їх розвитком в умовах інноваційної політики введення змін (технічних, організаційних та інституційних). Проаналізовано особливості підприємницької стратегії інноваційного розвитку підприємств міського комунального комплексу.

Монографія призначена для наукових працівників, викладачів, аспірантів та студентів, а також усіх тих, хто цікавиться теоретичними та практичними розробками у сфері розвитку підприємництва в Україні.

УДК 658.115.31:628.1(1-28):001.82

© Я. М. Хайло, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

ISBN 978-966-695-572-5

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ПЕРЕДУМОВИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1 Теоретико-методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.....	6
1.2 Стратегічний дрейф та передумови реформування підприємств	9
1.3 Оперативні та стратегічні цілі підприємств	13
1.4 Комплексна діагностика стану підприємств	16
1.5 Основні принципи плідних стратегій розвитку підприємств.....	20
1.6 Альтернативні стратегії розвитку.....	22
1.6.1 Стратегія диверсифікації діяльності	22
1.6.2 Стратегія адаптаційних і радикальних змін	26
1.6.3 Стратегія вертикальної інтеграції.....	27
РОЗДІЛ 2 СТАЛІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ УЯВЛЕННЯ ПРО ХАРАКТЕР ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
2.1 Принцип інтеграції в концепції реформування	30
2.2 Синтетична концепція реформування.....	33
2.3 Концепція реорганізації.....	36
2.4 Концепція реструктуризації	38
2.5 Інноваційні моделі розвитку й інвестиційної привабливості.....	39
РОЗДІЛ 3 ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ СУСПІЛЬНО-ПРИВАТНОГО ПОЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ	44
3.1 Кластерні утворення за участі муніципальних підприємств	44
3.2 Приклади підприємницьких моделей кластероподібних утворень	55
3.2.1 Можливі варіанти й фази створення моделей суспільно-приватного муніципального або регіонального партнерства.....	56
3.2.2 Альтернативні моделі суспільно-приватного партнерства.....	58
РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	62
4.1 Підприємницька орієнтація стратегії інноваційного розвитку	62
4.2 Сучасні уявлення про склад і зміст стратегії розвитку підприємств....	72
4.3 Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств	81

РОЗДІЛ 5 КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ Й МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	86
5.1 Аналітична функція управління та її роль у розвитку підприємств	86
5.2 Інжиніринг визначних процесів управлінської діяльності	94
5.3 Моделювання бізнес-процесів на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства	97
5.3.1 Моделювання бізнес-процесу управління ліквідацією аварій	101
5.3.2 Моделювання бізнес-процесу управління збутом	106
5.3.3 Моделювання бізнес-процесу управління енергоспоживанням ...	109
5.4 Процесне управління галузевих підприємств	113
5.5 Процесне та гібридне управління ресурсами	117
5.6 Функціонально-вартісний аналіз і моніторинг процесних витрат	125
5.7 Контролінг на підприємствах ВКГ	129
СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	150

ВСТУП

Масштабний інноваційний розвиток комунальних підприємств взагалі, і комунальних підприємств життєзабезпечення міст зокрема, це шлях до прогресивних змін, який пролягає через реформування галузевих підприємств. Так, власне, виглядає сама логіка прогресу.

Поширена сучасна уява про інноваційний розвиток галузевого підприємства, однак, ототожнення інноваційного розвитку й реформування, ніби то бажане та запізніле інноваційне поновлення виробництва автоматично призводить до реалізації відповідних реформ, і передує за часом, а не навпаки. Омана полягає в спробі витлумачити заходи довго очікуваної модернізації, як процес, зокрема організаційно-управлінського реформування.

Проблема реформування галузі житлово-комунального господарства (ЖКГ), загалом, і підприємств життєзабезпечення, тобто водопровідно-каналізаційного господарства (ПВКГ), зокрема, анонсувалась і висвітлювалась державним програмами реформування 2004–2010 рр., 2008–2012 рр., 2009–2014 рр., серед яких на комплекснішою, яка охоплювала питання перебудови організації управління та його організаційно-економічного забезпечення, була «Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 роки», доля якої, як і доля наступних за нею Програм реформування, це їх декларація за формою, нестаток фінансування, непослідовність і незавершеність за змістом. Але без реформування системи управління комунальних підприємств, створення інвестиційно привабливих організаційно-економічних моделей підприємств, упровадження суспільно-приватних форм взаємодії, координації управлінських форм і форм власності, отримання інноваційного розвитку виглядає як спроба (намір) залучити зовнішні інвестиції для впровадження інновацій, без надійних ринкових гарантій повернення коштів і отримання інвестором прибутку в прийнятній перспективі.

РОЗДІЛ 1 ПЕРЕДУМОВИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретико-методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства

На жаль, тільки останніми роками ми знову звертаємось до питань необхідності реформування самих підприємств міського комунального комплексу, і примушує до цього сучасний виробничий і фінансово-економічний стан підприємств. Його, очевидно, потрібно виправляти через реформування підприємств (зміни форми управління, власності, організаційно-економічного забезпечення, налаштування суспільно-приватних відносин), що *дало б змогу розширити коло зацікавлених до їх інвестування суб'єктів ринку, впровадження ефективного ринкового управління, прогресивних проєктів переозброєння виробництва, відповідних до світового рівня, тобто проєктів і програм інноваційного розвитку.*

Отже, умовою подальшого існування підприємств комунальних послуг являється їх реформа, яка є водночас запорукою та частиною інноваційного розвитку. Тобто заходи з реформи управління комунальними підприємствами повинні вестись до або разом із заходами інноваційних проєктів чи програм і бути їхню невід'ємною частиною.

До того ж, як показує світовий досвід, і певна вітчизняна практика розвитку форм суспільно-приватних відносин, *стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна базуватись на підприємницьких засадах і містити розробку підприємницьких аспектів усіх сфер діяльності підприємства, зокрема: організаційно-економічного забезпечення системи управління; фінансово-економічній; комерційній; виробничий (інженерно-технічній).* Тобто, стосовно до підприємств галузі, інноваційний розвиток повинен здійснюватися з відповідною підприємницькою стратегією розвитку комунальних підприємств міста, яка повинна бути складником стратегії реформ, її безальтернативною орієнтацією.

Для осмислення напрямів, складу та змісту стратегії інноваційного розвитку галузевих підприємств у взаємозв'язку з такими чинниками: державною інституціональною політикою; галузевими вимогами й особливостями; муніципальним управлінням, місцевим (громадським) майновим комплексом, його соціально-економічними й організаційно-управлінськими пріоритетами; станом наявного ресурсного та ринкового потенціалу, очевидно, необхідно сформувати певну методологію. Загальні

підходи до розбудови такої методології базуються на результатах еволюції теоретично-філософських поглядів з порозуміння цієї понятійної категорії. Ось декілька міркувань щодо цього приводу:

На початкових стадіях науково-технічної революції та промислового прогресу методологія трактувалася, як вчення про методи діяльності, так цей термін визначав ще Р. Декарт. Із часом зміст терміну розширювався й набував нових поглядів, які фокусувались навколо двох визначень. Методологія це:

1. Система засобів і прийомів, що застосовуються для формування сфер діяльності.

2. Навчання про систему, загальна теорія методу або теорія в дії.

Останніми роками існує поділення методології, як науки: на дескриптивну (описову) методологію про структуру й закономірність наукового пізнання, та нормативну (прескриптивну) методологію, спрямовану на регуляцію діяльності, яка становить рекомендації та правила здійснення наукової діяльності. У роботах П. В. Копніна, І. В. Блауберга, В. А. Лекторського, В. І. Садовського, В. С. Швирева, Г. П. Щедровицького, Е. Г. Юдіна, Л. В. Овешніковой, методологія має поділення на чотири рівня:

- 1) філософська методологія;
- 2) загально наукова методологія;
- 3) конкретно наукова методологія;
- 4) технологічна методологія.

Що стосується запропонованого дослідження, то в ньому методологія розглядається, як систематизована програма застосування методів загально наукового пізнання, законів, закономірностей, методів, факторів та ін.

Така методологія повинна мати за мету систематизацію окремих стратегічних напрямів розвитку діяльності, склад яких утворює певну інтегровану стратегію, тобто поєднання всіх принципових проєктів і програм, які, самі по собі, претендують на статус стратегії інноваційного розвитку.

До складу цієї інтеграції потрібно долучати такі напрями розвитку: реформування системи управління; мобілізація інтелектуальних ресурсів; забезпечення інвестиційної привабливості та створення суспільно-приватних форм діяльності; впровадження системи управління економічною безпекою; модернізацію виробництва.

Для розробки кожного з названих стратегічних напрямів необхідно визначитись із потрібними для їх реалізації засобами, методами, заходами. Розкрити їх суть, зміст, призначення, взаємозв'язок принципів, факторів, функцій, стадій, технологій та ін.

Запропонований матеріал зачіпає методологічні питання підходів до формування стратегій інноваційного розвитку підприємств міського комунального комплексу, це:

- аналіз класичних, адаптованих до галузевих особливостей методів формування самих стратегій за головними ринковими напрямками;
- визначення складу комплексної, інтегрованої стратегії з орієнтацією на упровадження суспільно-приватних форм розвитку;
- визначення зв'язків стратегій розвитку, факторів впливу, ресурсного потенціалу та системи управління підприємства;
- визначення складу заходів стратегії реформування управління і досягнення інвестиційної привабливості підприємства;
- наведення прикладів організаційного моделювання підприємств і їх можливої кластеризації;
- пропозиція спеціально налаштованих методів впровадження заходів з реформування системи управління підприємством.

Ядром інтеграції залишається комплексна стратегія реформування управління, її структура для підприємств міського комунального комплексу наведена на рисунку 1.1, склад заходів і методів надається далі в запропонованому матеріалі.

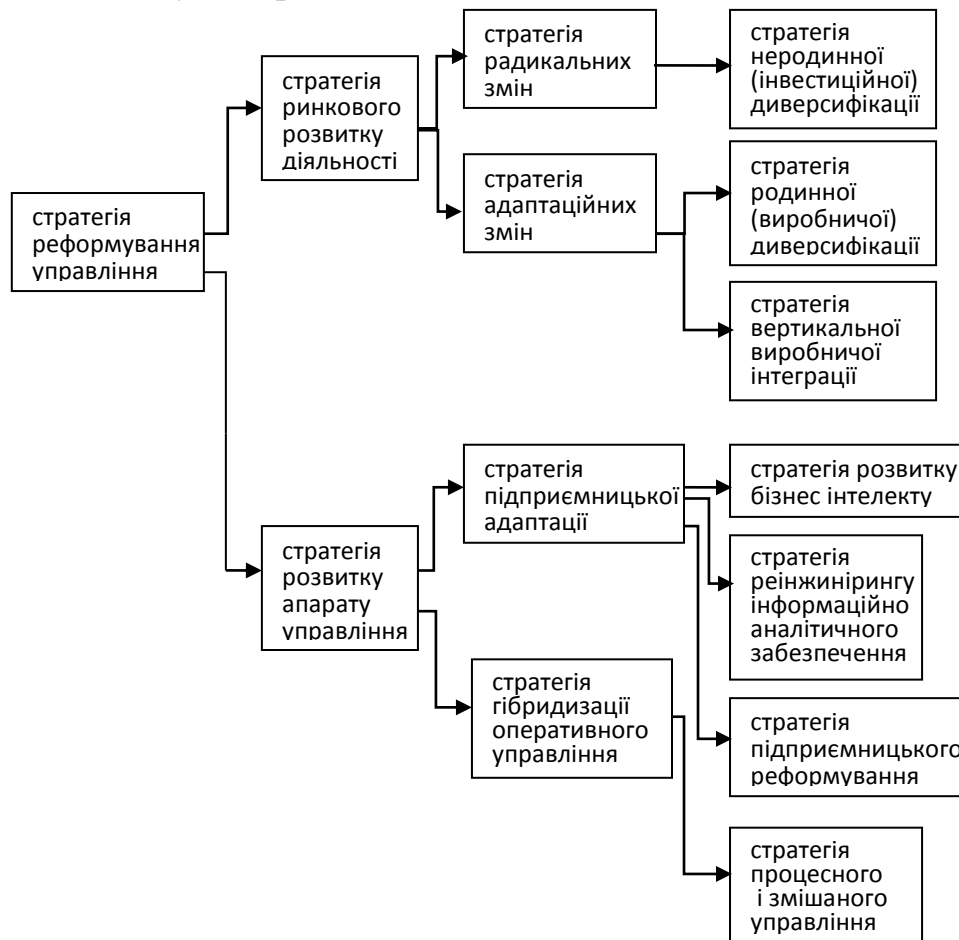


Рисунок 1.1 – Складники комплексної стратегії реформування

Зважаючи на те, що далі, при характеристиці наявного стану та підходів до формування стратегій розвитку підприємств МКК потрібні, як загальні описи методів, зміст яких може бути поширений на всі підприємства МКК, так і конкретні приклади з управлінської, організаційно-економічної практики, які дозволяють демонстрацію особливості стану підприємства, можливості й доцільності використання обраних методів, прийомів і заходів стосовно розвитку певного ринку послуг (аутсорсингу, диверсифікації, інтеграції), моделювання можливого розвитку суспільно-приватних форм взаємин і то що, загальна подача матеріалу велась з огляду на всі підприємства МКК, а тестовою моделлю слугували підприємства життєзабезпечення міст із водопостачання та водовідведення.

1.2 Стратегічний дрейф та передумови реформування підприємств

Необхідність розробки та проведення заходів щодо реформування та реструктуризації підприємств пов'язана з їхньою неадекватністю вимогам і умовам ринкового середовища, економічною неспроможністю та зростаючим рівнем виробничо-господарської ненадійності.

Стан тривалої неможливості «пропозицій» підприємства у вигляді послуг (певного обсягу, якості, вартості, комфортності) відповідати характеру й рівню «сплаченого попиту» споживчого середовища що їм обслуговується, прийнято називати стратегічним дрейфом.

Стратегічний дрейф для самого підприємства визначається положенням, коли: доступні сировинні ресурси; обсяги виробництва та надання послуг; інституційна правова, нормативна, фінансово-тарифна, кредитна, інвестиційна та інноваційна державна політика; управлінська, організаційно-економічна, комерційна й технічна стратегії; та ін., не в змозі забезпечити його рентабельності та зростання.

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

Особливістю природи й характеру перебігу стратегічного дрейфу підприємств водопровідно-каналізаційного господарства України є збереження їхнього монопольного становища на ринку послуг водопостачання та водовідведення. *Безальтернативність підприємств ВКГ, які виробляють життєзабезпечуючі послуги, створюють передумову існування цих підприємств незалежно від фінансово-економічних результатів їх діяльності в положенні «санкціонованих» державою банкрутів.*

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

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

Такий стан обмежує діапазон заходів і прийомів формування стратегій виходу з кризи, насамперед, ускладнюючи реорганізацію інституту власника у ВКГ, унеможлиблює довгострокові інвестиційні програми, стримує інноваційний розвиток, накладаючи низку обмежень на можливі комерційні програми, зокрема диверсифікацію діяльності та ін.

Як уже зазначалося, симптоми стратегічного дрейфу проявляються внаслідок неспроможності виробничих і управлінських сфер підприємства забезпечити декларацію своїх зобов'язань на ринку.

Найбільш характерними і значущими симптомами стратегічного дрейфу підприємств ВКГ є такі:

- неадекватний вимогам розвитку стан виробничих потужностей водопостачання та водовідведення;
- зростання втрат товарної води й тарифних стоків;
- зростання енерго- та ресурсоспоживання внаслідок енергомісткості виробництва;
- зростання собівартості продукції водопостачання та послуг водовідведення;
- втрата значного обсягу реалізації та радикальні зміни споживчого ринку внаслідок зупинки (знищення) промислових підприємств, скорочення продажів;
- відсутність рентабельності, збитковість;
- відсутність можливості інвестувати заходи з утримання виробничого потенціалу, його модернізації, відновлення виробничих потужностей і їх розвитку;
- зростання відпускних цін на продукцію водопостачання та послуг водовідведення (продиктоване, на додаток до загального подорожчання ресурсів, необхідністю утримувати активи розраховані на більший обсяг і подальший зріст реалізації, не виправданий з часом, їх фізичний знос і моральне старіння);

- відсутність ефективного власника та стримування розвитку адекватної ринкової стратегії діяльності, здатної забезпечити подолання економічної неспроможності внаслідок розвитку перспективних суспільно приватних форм взаємодії, залучення довгострокових і достатніх інвестицій;
- неефективна збутова політика, значні комерційні втрати, зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- припинення подальшого освоєння й розвитку сформованого ринку послуг;
- наявність неохопленого централізованими послугами, споживчого ринку;
- нездатність до розвитку нових сегментів ринку й диверсифікації діяльності;
- нездатність забезпечувати свою фінансову рівновагу, соціально-економічну та ринкову ефективність.

Характер і причини основних симптомів і сталих негативних тенденцій, що визначають актуальну неспроможність підприємств ВКГ (ПВКГ), наведені на рисунку 1.2 і в таблиці 1.1.

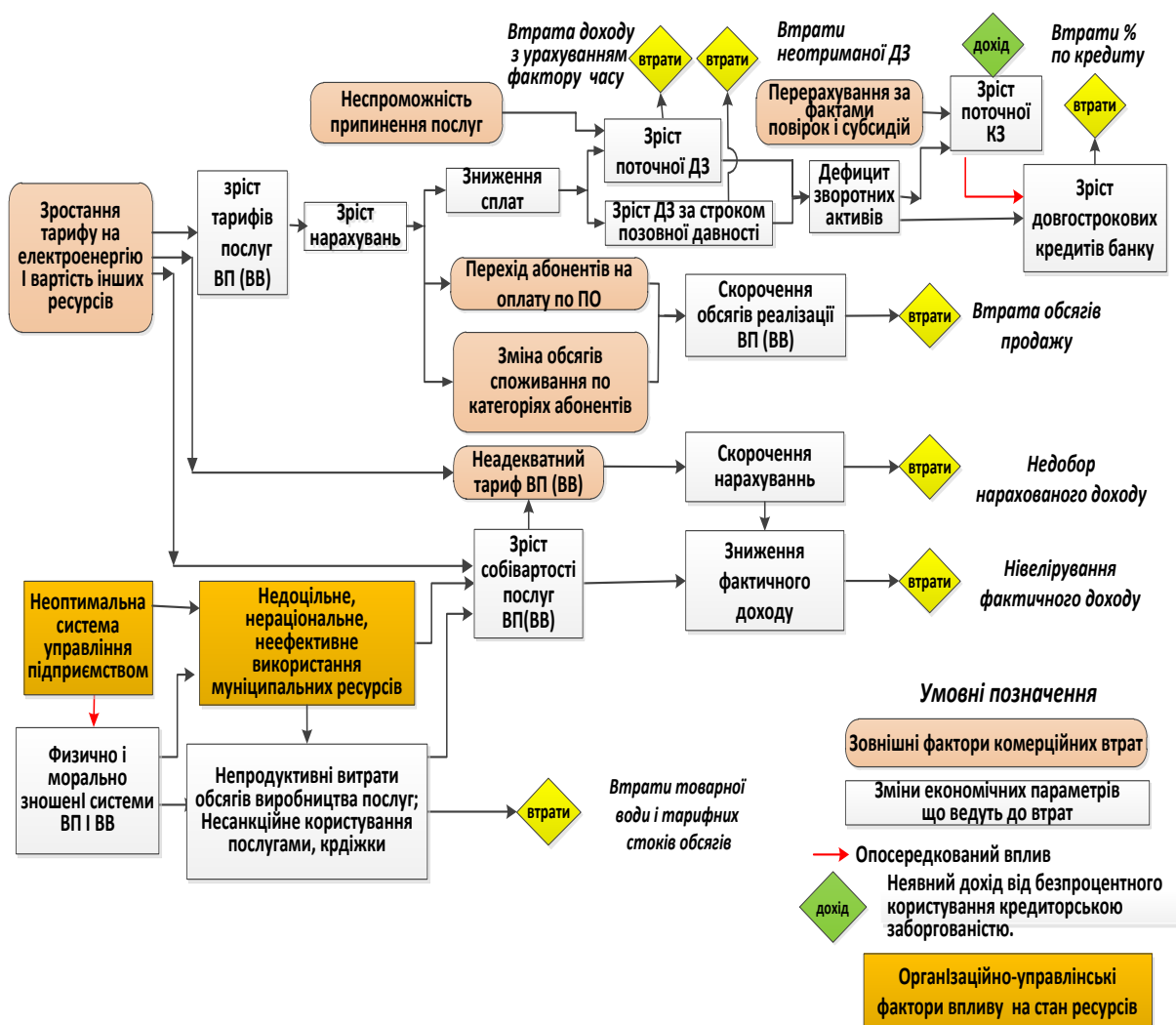


Рисунок 1.2 – Причинно-наслідкова природа втрат підприємства ВКГ

Наведені вище симптоми є продуктами процесів, що відбуваються всередині й зовні підприємства, які внаслідок циклічних повторень і акумуляції в часі, перетворюються в стійкі обставини й фактори хронічного характеру, а їхня сукупність становить сутність проблем економічної неспроможності та стратегічного дрейфу.

Усе зазначене вище є факторами, які мають кардинальні наслідки на стримування розвитку, підрив фінансово-економічної сталості, деградацію виробничих і організаційних ресурсів, провокує виробниче-господарську ненадійність.

Таблиця 1.1 – Характер і причини негативних симптомів і тенденцій в діяльності ПВКГ

№ з/п	Негативні симптоми й тенденції, що впливають на характер діяльності	Зовнішні та внутрішні обставини та причини, що визначили негативні процеси
1	2	3
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	Протиріччя між існуючими певними правами використання цілісних майнових комплексів ВКГ і діапазоном реформаторських прийомів	Стримуючий реорганізацію існуючий формат прав підприємств ВКГ, у частині користування та розпорядження майном, приватизацією, створення підприємств змішаної власності
4	Неадекватність правових форм підприємства, низька інвестиційна привабливість і комерційна зацікавленість підприємств бізнес сфери регіону	Не стимулюються процеси роздержавлення, демонополізації та реорганізація підприємств
5	Неадекватність виробничих і управлінських структур (виробничо-господарської форми підприємства)	Не виконано реінжиніринг критичних процесів діяльності й реструктуризація підприємства
6	Неефективність організації управлінських і виробничих процесів на підприємстві (падіння продуктивності праці, зростання ресурсоспоживання, матеріало- та фондомісткості)	Не впроваджено дійових методів контролю, аналізу та управління ресурсами, зокрема: процесного управління, відповідного управлінського обліку, контролінгу, моніторингу стану ресурсів
7	Не повне використання потенціалу існуючих ринків збуту продукції. Неосвоєння нових ринків збуту, нових видів продукції, послуг	Невідповідність менеджменту та маркетингу підприємства умовам ринку. Неспроможність до розвитку або відсутність маркетингової стратегії, зокрема невирішення питань диверсифікації послуг
8	Зниження виробничих показників, зокрема обсягів виробництва та реалізації	Зниження обсягів споживання, несанкціоноване користування послугами. Неефективний контроль і управління збутом. Неможливість інвестування заходів і програм підтримки (забезпечення) техніко-технологічних нормалей у зв'язку з постійним погіршенням технологічної інфраструктури ВКГ
9	Зростання втрат товарної води й тарифних стоків.	

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
10	Високі енерговитрати на 1 м ³ води	Неможливість інвестування заміни енергоємним обладнання і споруд, низка якість управлінського обліку та контролю
11	Зростання ресурсоспоживання	
12	Зростання цін на продукцію водопостачання та послуги водовідведення	Об'єктивний результат проблем виробничо-господарської діяльності в умовах некоординованого росту цін на енергоносії, та інші комунальні послуги. Діяльність підтримується екстенсивним та неадекватним методом
13	Конфронтація тарифів на енергоносії з собівартістю водопостачання, водовідведення. Зростання кредиторської заборгованості	Недоліки держконтролю над національною енергосистемою, не координованість роботи енергетичного комплексу та систем життєзабезпечення держави (систем водопостачання, водовідведення, теплопостачання)

1.3 Оперативні та стратегічні цілі підприємств

Аналіз системи цілей виконується через побудову дерева цілей організації з урахуванням можливих сценаріїв розвитку стратегічних уявлень про перспективи існування. Дерево цілей ПВКГ наведено на рисунку 1.3, пронумеровані блоки належать до перспективних цілей, досягнення яких повинно стати предметом роботи підприємства в найближчому майбутньому. Відповідно до номерів блоків до них належать:

1. Реорганізація (роздержавлення, формування ефективного власника).
- 2, 3. Реструктуризація сфери управління та виробництва (децентралізація та інтеграція, формування ринково-адекватного й економічно-ефективного організаційно-управлінського апарату підприємства).
4. Технічна модернізація виробничих потужностей.
5. Диверсифікація діяльності (створення підприємств-учасників корпорації, орієнтованих на випуск непрофільної продукції, послуг, що використовують для своєї роботи корпоративні ресурси).
- 6, 7, 8. Створення АСОБУ, АСУТП, СДУ, розвиток транзакційних завдань АСУП і їхня інтеграція у розбудовану корпоративну інформаційну систему.

Окремо виділені блоки корпоративних і соціальних інтересів, які акумулюють у собі перспективні стратегічні цілі та місію підприємства.

Стратегічною метою ПВКГ потрібно вважати: надання послуг водопостачання та водовідведення відповідно до рівня споживчих вимог – доцільної ціни, необхідного обсягу, цілодобово, з гарантією нормативної якості питної води, екологічних параметрів стоків, що скидаються.

Соціально значущим сенсом існування підприємства, його місією є таке: забезпечення життєдіяльності, задоволення потреби соціальної та виробничої сфери в послугах водопостачання й водовідведення, без погіршення параметрів навколишнього середовища. Розуміння невідкладності реформ підприємств ВКГ, спонукає до перегляду системи оперативних і стратегічних цілей, які стають перед ними в сучасному їхньому стані. А практичний досвід сталої системи управління підприємством указує на необхідність реінжинірингу й інжинірингу всіх сфер діяльності, їх доскональної перевірки, відказу від атавістичних, архаїчних методів управління, непродуктивних елементів майнового комплексу, які відволікають невиправдані витрати на їх утримання; модернізації виробничого комплексу, його технологічній і інженерній інфраструктурі, що стане можливим через реформування, реструктуризацію та реорганізацію підприємства; інтеграцію суспільно-приватного характеру; розвитку видів послуг і ринків збуту. Характер стратегічних цілей і передумов реформування надані на рисунках 1.3 і 1.4.

Діагностика підприємств на стадії, що передує реформам (реорганізації, реструктуризації) становить методично озброєну процедуру, котра має на меті аналіз становища в різних сферах діяльності підприємства й виявлення фактів його соціально-економічній та ринкової неадекватності.

Визначення характеру дисгармонії внутрішньої організації підприємства та ступеня його адекватності вимогам ринку (тобто відповідності пропозицій – актуальному попиту), фінансово-економічній сталості й виробничо-господарській надійності, виконується для подальшої розробки альтернативних концепцій стратегій розвитку.

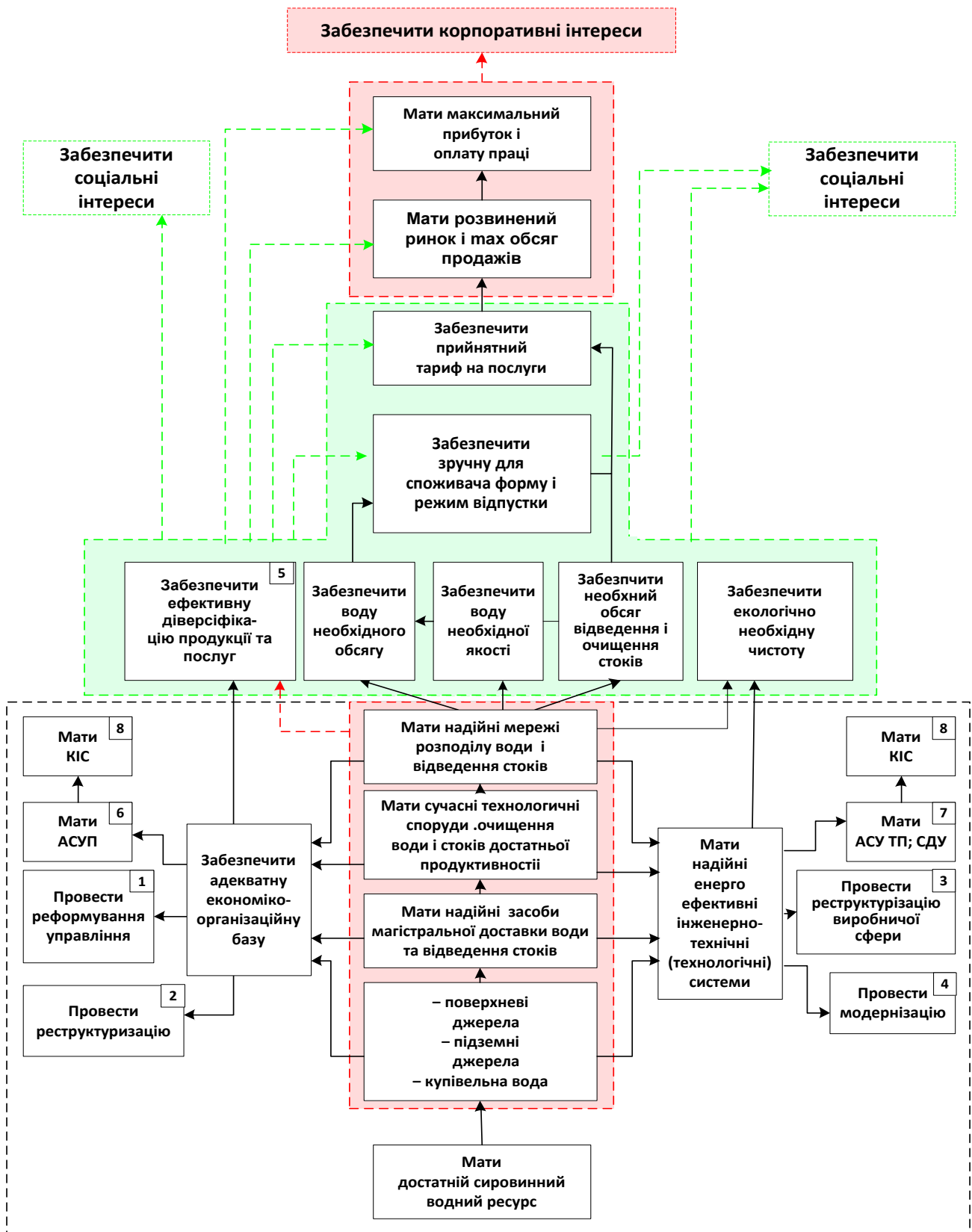
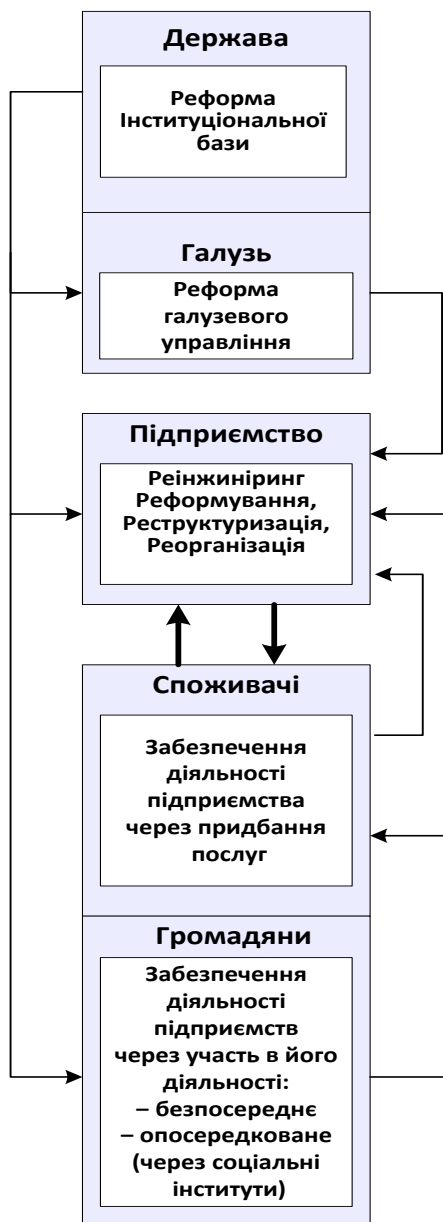


Рисунок 1.3 – Дерево цілей ПВКГ



Інституціональна реформа економіки – забезпечення ринкової системи виробництва та споживання. Облаштування економіки на принципах комбінування державної, комунальної, приватної, колективної та змішаної власності.

Координація розвитку соціально-економічних засад галузевих підприємств, зокрема:
– іорми і правила, регламенти, тарифи;
– інвестиційна та інноваційна політика;
– координація та контроль діяльності підприємств;
– інформаційна і консалтингова підтримка.

Реакції на зміни зовнішнього середовища. Концепція, програма та заходи щодо реформування. Усунення проблем правової та організаційно управлінської неадекватності й економічної неспроможності. (зокрема ринкова адаптація та модернізація)

Визначення вимог до продукції, послуг – їх якості, обсягу, зручності отримання, цінового рівня, санітарно гігієнічної та екологічної чистоти.

Підтримка характеру соціально-економічно утворення підприємство – споживач гуманітарними або фінансовими (акції) засобами.

Умовні позначення

- інституційні категорії
- – інституційні зв'язки
- – комерційні відносини

Рисунок 1.4 – Передумови реформування підприємств

1.4 Комплексна діагностика стану підприємств

У класичному розумінні вітчизняної та зарубіжної практики менеджменту в дореформений період аналіз діяльності підприємства (діагностика підприємства), повинен містити:

1. Ситуаційний аналіз; SWOT-аналіз; Gap-аналіз; PESTLE-аналіз та ін.;
2. Організаційно-управлінський аналіз-системи цілей, факторів, функціоналу, оргструктури, характеристику (моделі) процесів управління,

структури інформації та особливостей інформаційного забезпечення АСОЕУ, АСУТП, СДУ, організаційні особливості та ін.

3. Фінансово-економічний аналіз фінансових результатів, фінансового стану; ефективності використання активів та ін.

4. Виробничо-господарський аналіз використання ресурсного потенціалу (основних виробничих фондів, матеріального та кадрового ресурсів).

Щодо підприємств водопровідно-каналізаційного господарства діагностика повинна мати специфічний комплексний і сфокусований характер, який включає на додаток до управлінського й фінансово-економічного аудитів, що базуються на класичних видах аналізу діяльності підприємств; виробничий аудит, представлений технологічним, енергетичним, інформаційно-технологічним аудитами.

Такий порядок, викликаний низкою особливостей підприємств, що експлуатують системи водопостачання та водовідведення, серед них:

1. Організаційно-управлінські, соціальні та природні:

- комунальна власність підприємств ВКГ;
- безперервне, вертикально-інтегроване виробництво;
- природний монополізм підприємств, без альтернативності діяльності;
- життєзабезпечувальний продукт (вода);
- життєзабезпечувальні послуги (водопостачання та водовідведення);
- послуги – вплив на життєдіяльність населення та діяльність промисловості регіону, що обслуговується;
- послуги – визначальний вплив на навколишнє природне середовище та збільшення антропогенного навантаження;
- послуги – діяльність в умовах зростаючого сировинного дефіциту заповнення якого створює проблему «перекидання» значної кількості ресурсу з водоносних регіонів або зверх глибоких свердловин;
- перетин інтересів різних адміністративних, соціально-політичних, комерційних сфер у зв'язку з характером діяльності та особливого місця підприємств ВКГ в регіональній економіці.

2. Техніко-економічні та організаційно-управлінські:

- географічна розпорошеність технологічних об'єктів і розгалуженість мереж;
- відносна віддаленість об'єктів управління;
- зношеність (фізична і моральна) технічних засобів;
- складність обладнання і споруд та експлуатації гідротехнічних і виробничо-технологічних об'єктів; їхня висока вартість (основні фонди);
- необхідність постійного нарощування потужності споруд (зокрема водозабору, магістральних водоводів, очисних станцій, систем розподілу води,

відведення й очищення стоків) із метою забезпечення необхідної кількості та якості продукції та послуг в умовах безперервного погіршення стану вихідної сировини;

- значне енергоспоживання (енергомісткість);

- безперервність технологічного циклу, що вимагає сучасного управлінського та інформаційного забезпечення, автоматизації та диспетчеризації процесів у реальному масштабі часу;

- підвищені вимоги до надійності виробничих систем.

У результаті проведення комплексної діагностики підприємств ВКГ (рис. 1.5), повинні формуватися концепції програм стратегічного розвитку зокрема удосконалення управління, технічної модернізації та зниження енергомісткості, створення корпоративної інформаційної системи (КІС), які в подальшому шикуються в синтетичну концепцію реформування, реструктуризації та, вірогідно, і реорганізації підприємства.

Розробка елементів і деталізація зазначених концепцій здійснюється на подальших етапах (фазах) реформування, зокрема в бізнес-плані та організаційному проєкті реструктуризації, окремих проєктних рішеннях зокрема реінжинірингу ключових бізнес-процесів та ін. впровадження проєктів і програм удосконалення управління через додатки бізнес інтелекту, збереження й розвитку ресурсного потенціалу підприємства, моделювання та впровадження прогресивних форм суспільно приватного партнерства.

На рисунку 1.5 наведено тільки ті елементи діагностики, які виконуються на основі аудиторських процедур гуманітарного і виробничого характеру за даними діяльності підприємства.

Спеціальні види аналізу, зокрема стану й перспектив розвитку ринку, можливого розвитку видів послуг, моделювання форм суспільно-приватних конструкцій та ін., виконуються за даними, отриманими в процесі окремих досліджень.

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА І КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ВКГ

<p>Системний аналіз діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> – ситуаційний аналіз; – організаційно-управлінський аналіз; – фінансово-економічний аналіз; – виробничо-господарський аналіз; – функціонально-вартісний аналіз; – маркетинговий і PESTLEаналіз; – SWOT і Гар-аналіз; – розробка шляхів розвитку (диверсифікація, реструктуризація, інтеграція, корпоратизація); – організаційне моделювання форм суспільно-приватного розвитку 	<p>Технологічний аудит</p> <ul style="list-style-type: none"> – обстеження водозаборів і очисних споруд питної води (ВОС); – обстеження магістральних водоводів і колекторів, мереж і споруд системи подачі розподілу води й водовідведення; – обстеження діючих водоподавальних насосних станцій (ВНС); – обстеження діючих каналізаційних насосних станцій (КНС); – обстеження станцій біологічного очищення стоків (КОС); – формування стратегії модернізації виробництва 	<p>Енергетичний аудит</p> <ul style="list-style-type: none"> – обстеження споруд та збір вихідних даних із технологічного устаткування, режимам роботи, способам регулювання, рівнем автоматизації; – складання балансу енергоспоживання по підприємству та окремим технологічним циклом (водопостачання, водовідведення, очищення стоків); – аналіз системи обліку і нормування енергоспоживання; – визначення потенціалу енергозабезпечення; – розробка рекомендацій з підвищення енергоефективності; – удосконалення системи енергоменеджменту підприємства; – формування стратегії енергозбереження 	<p>Інформаційно-технологічний аудит</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз характеру й досягнутого рівня інформатизації підприємства, зокрема автоматизації, диспетчеризації, систем організаційно-економічного управління; – аналіз і розробка рекомендацій щодо розвитку інформатизації сфери управління і збуту; – обстеження системи контролю та управління технологічними процесами підйому й обробки води та стоків ВОС, КОС подачі й розподілу води та відведення стоків, ВНС, КНС, водопостачальних і водовідвідних мереж; – розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності інформаційного забезпечення системи управління виробничих процесів водопостачання та водовідведення
<p>Концепція реформування управління</p>	<p>Концепція технічної модернізації</p>	<p>Концепція розвитку енергоефективного виробництва</p>	<p>Концепція корпоративної інформаційної системи управління</p>

Рисунок 1.5 – Склад організаційно-економічних форм діагностики стану ПВКГ

1.5 Основні принципи плідних стратегій розвитку підприємств

Характеризуючи основні принципи найефективніших майбутніх стратегій розвитку підприємства, необхідно відзначити безальтернативність їх загальної ринкової спрямованості. Серед головних стратегічних напрямів зростання або розвитку потрібно виокремити класичні, відповідно до ПККГ:

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

Характер організаційно-технічної політики майбутнього періоду повинен забезпечувати кожен із зазначених напрямів стратегії зростання.

Орієнтовна структура дій підприємства в кожному з напрямків наведені на рисунку 1.6. і в примітках до нього.

Абсолютно ясно, що запорукою реалізації стратегій зростання є реорганізація підприємства, реструктуризація його управлінської та виробничої сфер, адаптивні ринкові перетворення та інтенсифікація виробництва. Інтенсифікація виробництва, хоча і є стратегією з недовготривалими результатами, все-так повинна використовуватися як перманентний стратегічний прийом. Насамперед у момент виведення підприємства з кризи й ліквідації економічної та організаційної неспроможності. Що стосується перспектив подальшого розвитку, то при налагодженій, надійній, добре керованій системі основного (профільного) та непрофільних виробництв, що становлять інтегрований організм, можна здійснити будь-яку з наведених стратегій зростання.



Примітка 1. За рахунок підключення нових споживачів до наявних (існуючих) магістралей водопостачання та каналізації без їх розвитку.

Примітка 2. Наприклад, за допомогою приднання вже адаптованого на ринку підприємства.

Примітка 3. Наприклад фасована й розливна вода, інвестування мережі міських туалетів, басейнів, саун, лазень, пральень та ін.

Примітка 4. Наприклад, упровадження систем доочищення, оборотного водопостачання та ін., послуги землерийної техніки та транспорту, зварювальні роботи на об'єктах замовника (насамперед споживачів профільних продукції та послуг).

Примітка 5. Інтеграція назад – створення нових, отримання доступу до нових джерел, розвиток існуючих джерел сировини (водосховища, канали та ін.).

Інтеграція вперед – розвиток розподільних каналів (розширення доступу до нових ринкових масивів).

Рисунок 1.6 – Напрями стратегій зростання ПВКГ

1.6 Альтернативні стратегії розвитку

Відомі стратегії управління розвитком (або стратегії реформ системи управління) підприємства досить різноманітні. Використання деяких є альтернативно доцільним. До них належать: стратегія диверсифікації, адаптаційних і радикальних змін, вертикальної інтеграції.

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

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

1. Тип власника, правова та організаційно-управлінська форма, обрана ПВКГ для подальшої діяльності.

2. Характер і ступінь свободи прийняття стратегічних рішень суб'єктом управління підприємством.

3. Ієрархія рівнів прийняття рішень (передбачувана постреформена модель).

4. Базова (обрана) концепція досягнення стратегічних цілей.

5. Відносна сила галузевої позиції стосовно до регіонального підприємства.

6. Ступінь агресивності (лояльності) навколишнього середовища в ставленні до характеру намірів підприємства розвиватися на регіональних ринках.

7. Діапазон можливих комерційних напрямків діяльності ПВКГ, адекватність регіональної економічної політики, еластичність сфери управління та виробництва в забезпеченні їх реалізації.

1.6.1 Стратегія диверсифікації діяльності

Стратегія диверсифікації передбачає включення в портфель бізнесу інтегрованого підприємства нових сфер за допомогою:

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

Передбачається, що новостворені (виділені) спільні або існуючі (приєднані) підприємства орієнтуються (націлюються) на розробку непрофільних для ПВКГ сфер бізнесу, мають прямий або опосередкований зв'язок із його основним виробництвом, сферою управління й координації інтегрованого підприємства та слідує загальним комерційним інтересам.

Під час планування та проведення диверсифікації, в межах нового портфеля сфер бізнесу, повинна враховуватися (і плануватися) можливість виникнення синергетичних ефектів, що проявляються в зниженні інтегральних корпоративних витрат і виникають унаслідок багатофункціонального використання ресурсів.

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

Розрізняють такі основні стратегічні відповідності:

– *маркетингові (єдиний клієнт, склад споживачів); єдині географічні території, канали збуту, рекламні зусилля, постачальники; подібні продукція та послуги, однорідна або єдина сировинна й ресурсна база;*

– *виробничі (можливість мати загальні або єдині виробничі потужності; подібні технології, допоміжні виробництва та сферу забезпечення);*

– *управлінські (єдині інформаційні системи, стратегічний менеджмент і маркетинг, корпоративна ідеологія, комерційне бачення).*

Стратегія диверсифікації у визначеннях традиційного менеджменту ділиться на пов'язану або споріднену й непов'язану – нерідну.

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

Стратегія неспорідненої диверсифікації передбачає наявність слабких стратегічних відповістей між сферами бізнесу, які в нього входять.

Крім того, розрізняють виробничу диверсифікацію та диверсифікацію кредитів, ознаки їхньої відмінності такі:

– розширення асортименту, зміна виду продукції та послуг прийнято відносити до виробничої диверсифікації;

– розподіл вкладів в економіку або кредитування різних комерційних і ін. програм з метою зниження ризику й намірів отримати більший прибуток стосується диверсифікації кредитів.

Особливості планування й управління інтегрованим підприємством, що реалізовує стратегію диверсифікації, визначаються такими факторами:

1. Характером диверсифікації (споріднена, неспоріднена, виробнича, кредитів). Наприклад, вилучення ресурсів з бізнес-напрямів із низьким потенціалом прибутку та інвестування привабливіше, у комерційному сенсі, сфер диверсифікованої діяльності.

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

3. Принципами внутрішньокорпоративних пріоритетів інвестування та вибору (визначення) найпривабливіших сфер діяльності (видів бізнесу), у зв'язку з пріоритетом «цінностей» і комерційних інтересів інтегрованого підприємства.

4. Принципами мультипліцирування нових бізнес-напрямів у складі портфеля інтегрованого підприємства, зокрема в нових галузях.

5. Принципами максимального використання синергетичних ефектів.

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

При виборі організаційно-управлінської стратегії ринкової адаптації та ліквідації причин і наслідків економічної неспроможності ПВКГ (модифіковане внаслідок реструктуризації в інтегроване підприємство) повинно, спираючись на аналітичні дані (зокрема маркетингові дослідження), положення організаційного проекту або бізнес-плану реструктуризації, обрати цільову, детально розроблену позицію щодо диверсифікації діяльності.

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

Серед непрофільних підприємств, створення яких у процесі реструктуризації за доцільне з комерційної точки зору (рис. 1.6 примітка 1), можна назвати:

1. У категорії виробничої диверсифікації:

- підприємство з вироблення електроенергії на базі міні ГЕС;
- підприємство з установки, ремонту та повірки приладів обліку;
- підприємство з реалізації, монтажу, налагодження та обслуговування систем доочищення води на об'єктах споживача;
- підприємство з приготування та реалізації води підвищеного очищення (поліпшеної якості), зокрема розливний (форма реалізації «з коліс» і кіосків) і бутильованої (можливо пакетованій), через торгову мережу;

- підприємство з утилізації осаду;
- підприємства альтернативного водопостачання окремих споживчих зон (альтернативні джерела, правові та організаційні форми, наприклад концесія).

2. У категорії диверсифікації кредитів:

- інвестиційна компанія з випуску безалкогольних напоїв;
- інвестиційна компанія з облаштування санаторно-курортних, туристичних зон і об'єктів культурного відпочинку системами водопостачання та водовідведення підвищеної комфортності з розвитку інженерної інфраструктури (рис. 1.6, прим. 2);
- інвестиційна компанія зі створення оборотних систем водопостачання та регенерації споживаного продукту;
- інвестиційна компанія з надання побутових та ремонтних послуг (рис. 1.6, прим. 3).

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

Крім того, використовуючи внутрішньогосподарський механізм корпорації, непрофільні підприємства, а також підприємства основних виробничих напрямків, зможуть користуватися послугами служб сфери управління головного підприємства й виділених центрів відповідальності, наприклад, центральної хімбакалаторій, очисної водопровідної станцією і, нарешті, допомогою основних спеціалізованих підприємств (стратегічних бізнес-одиниць). Отже, непрофільні підприємства отримують доступ до інтегрованого матеріально-технічного та інтелектуального ресурсів корпорації.

Існує ще одна потужна передумова успішної діяльності непрофільних підприємств-це їхня участь у формуванні та виконанні корпоративної політики підприємства, в складі та під протекторатом якого (рис. 1.6, прим. 4) вони будуть діяти на регіональному ринку, розробляючи його нові сегменти, відкриваючи новий потенціал.

Проблема формування бізнес-портфеля майбутніх (постреформених) інтегрованих підприємств є однією найважливіших, оскільки визначає і номенклатуру його учасників (стратегічних бізнес-одиниць), і їхню правову й організаційно-управлінську форму, характер ринкових стратегій розвитку і, нарешті, комерційний успіх і виконання місії самої інтеграції.

1.6.2 Стратегія адаптаційних і радикальних змін

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

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

Залежно від причин кризи можуть використовуватися такі підходи до реалізації стратегій адаптаційних змін:

- реформування підприємства (реорганізація, реструктуризація);*
- концентрування на відновленні прибутковості в збиткових сферах бізнесу;*
- реалізація стратегії «зняття врожаю» в неперспективних сферах (сегментах ринку) спрямування у нові сфери, що вивільняються та що дають порівняно велику віддачу й імпульс розвитку;*
- введення режиму економії у всіх сферах;*
- ревізія портфеля за допомогою розвитку актуальних і освоєння нових ринків, диверсифікація;*
- зміна інституту менеджменту корпоративного рівня; розвиток методів усередині корпоративного управління;*
- проведення заходів щодо підвищення прибутковості в усіх сферах бізнесу.*

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

До цієї стратегії вдаються в тих випадках, коли:

- діагностика поточної стратегії показує, що у корпорації відсутні хороші довгострокові перспективи через наявність у портфелі згасаючих сфер бізнесу що повільно розвиваються;*
- для ключових сфер бізнесу настали важкі часи, затяжний стратегічний дрейф, загроза банкрутства;*
- власник вирішує змінити бізнес-напрями розвитку діяльності;*
- з'явилася необхідність упровадження нових технологій, необхідна повна модернізація виробництва для збереження адекватності стратегічним цілям;*

– є необхідність участі у великій інвестиційній програмі бізнесу за рахунок внутрішніх резервів або участі майнового комплексу в заставних проектах;

– основні сфери бізнесу в портфелі втрачають привабливість, що породжує необхідність змін у портфелі для забезпечення прийнятних довгострокових перспектив його розвитку.

1.6.3 Стратегія вертикальної інтеграції

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

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

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

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

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

1) приєднання гідротехнічних споруд (відрізків каналів, водосховищ) як джерел сировини-інтеграція назад;

2) розвитком характеру продукції та послуги і їх споживача-інтеграція вперед (додаткові пропозиції внаслідок диверсифікації).

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

У першому випадку завдяки зміні собівартості основного продукту.

У другому завдяки збільшенню асортименту продажів і послуг.

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

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

сучасного менеджменту використовуються й інші стратегії, неадекватні особливостям виробництва та збуту підприємств ВКГ (наприклад, стратегії функціональні, диференціація) або мають локальний характер (наприклад, фокусування).

Набір рекомендованих стратегій, їх поєднання та взаємозв'язки для різних можливих сфер бізнесу, що становлять гіпотетичний бізнес-портфель ПВКГ, наведені на рисунку 1.7.

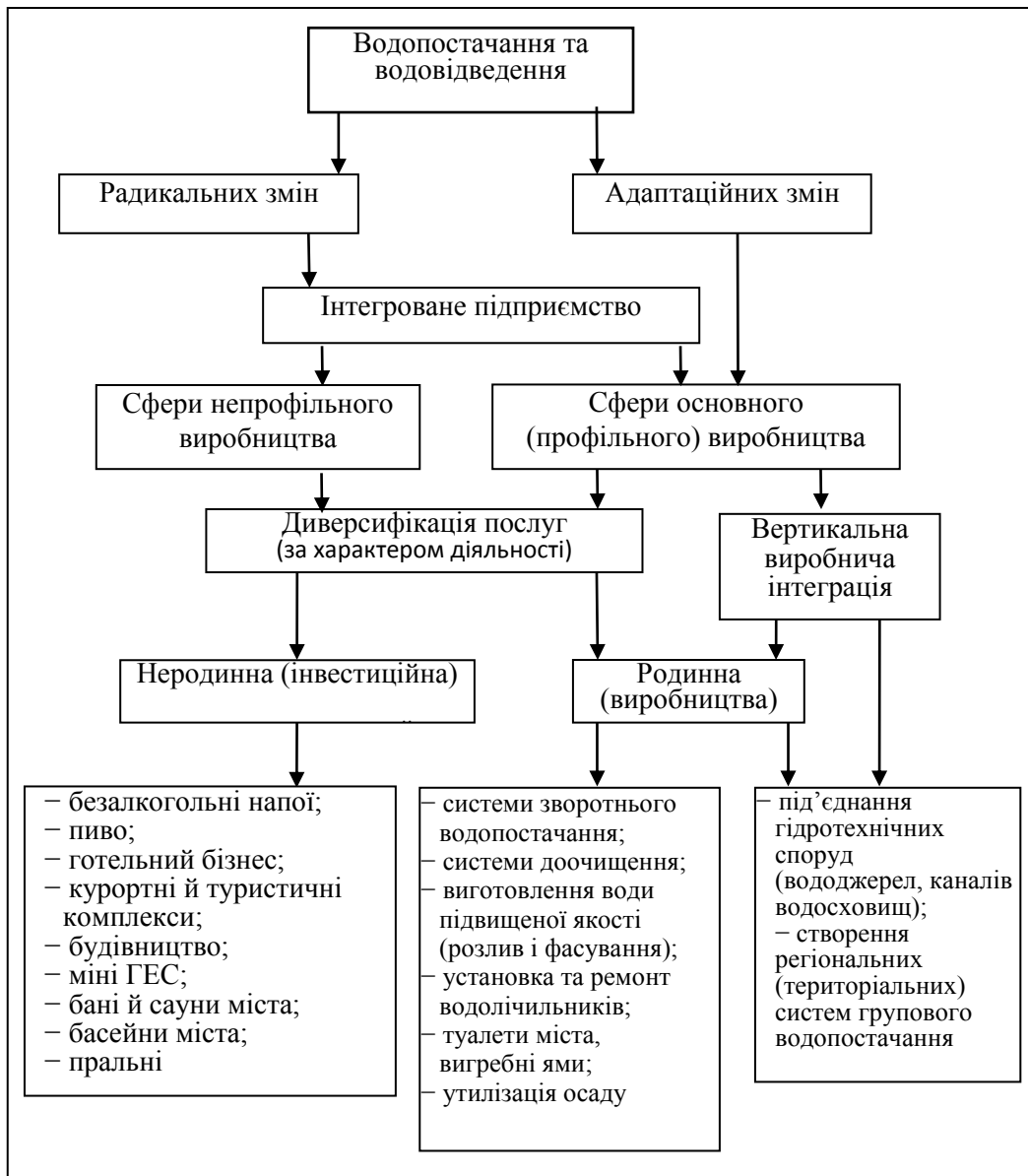


Рисунок 1.7 – Класичні схеми стратегічного розвитку у застосуванні до ПВКГ

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

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

Стратегія діяльності корпорації, яка обрана, в результаті повинна забезпечувати:

– формування ефективного власника, вільного у виборі засобів досягнення стратегічних цілей, орієнтованих на прибуткову роботу підприємства;

– створення конструктивних механізмів взаємодії між державними органами влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами водопостачання (можливими ділянками інтеграції);

– досягнення балансу між попитом (потребами споживачів питної води) і пропозицією (можливістю сталого функціонування підприємства водопостачання та водовідведення);

– збільшення фінансових надходжень від плати за спожиту питну воду та відведену воду і, відповідно, формуванням джерел цільового відновного фінансування підприємств водопостачання;

– підвищення привабливості галузі водопостачання для інвесторів;

– забезпечення планових виробничих об'єктів достатньою кількістю сировини (води вихідної якості);

– забезпечення комплексу заходів з підтримки якості питної води та очищених стоків;

– забезпечення реінвестицій, достатніх для підтримки виробничих нормалей;

– збереження необхідної надійності системи водопостачання та водовідведення.

РОЗДІЛ 2 СТАЛІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ УЯВЛЕННЯ ПРО ХАРАКТЕР ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Принцип інтеграції в концепції реформування

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

Такі цілі, проблеми, завдання, методи й заходи, зокрема спрямовані на перетворення характеру діяльності підприємств, форм і структури самих підприємств і їхніх організаційних одиниць, та ін. і становлять єдину для підприємства концептуальну середу (рис. 2.1).

Напрямок просування досліджень походить від соціально значущих і актуальних цілей (стратегічних цілей і місій) через:

- мотивацію руйнування неадекватних організаційно-управлінських конструкцій (реформування віртуальних корпорацій);
- формування бачення різних застійних явищ, зокрема економічної неспроможності (подолання стратегічного дрейфу);
- характеристику найважливіших, принципових, ключових проблем;
- комплексну діагностику підприємств, що дає уявлення про природу проблем, їхні особливості та можливі, прийнятні для підприємства шляхи їх вирішення;
- визначення номенклатури та характеру заходів щодо реорганізації та реструктуризації, уявлення про їхню сутність і особливості проведення.

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

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

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

Перший рівень інтеграції-формування зацікавленого власника (ефективного власника), здатного надати підприємству необхідні для його розвитку умови й максимальну оперативну свободу, зокрема комерційну (на рис. 2.1 це блок створення адекватних ринку правових моделей).

Другий рівень інтеграції передбачає доцільну децентралізацію та подальшу (одночасну) корпоратизацію підприємства. Відокремлення основних, виділення, створення та приєднання непрофільних підприємств, розвиток характеру діяльності підприємства й оснащення його потужним власним стратегічним центром (на рис. 2.1 це блок створення ринково адаптованих, організаційно-управлінських моделей підприємства).

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

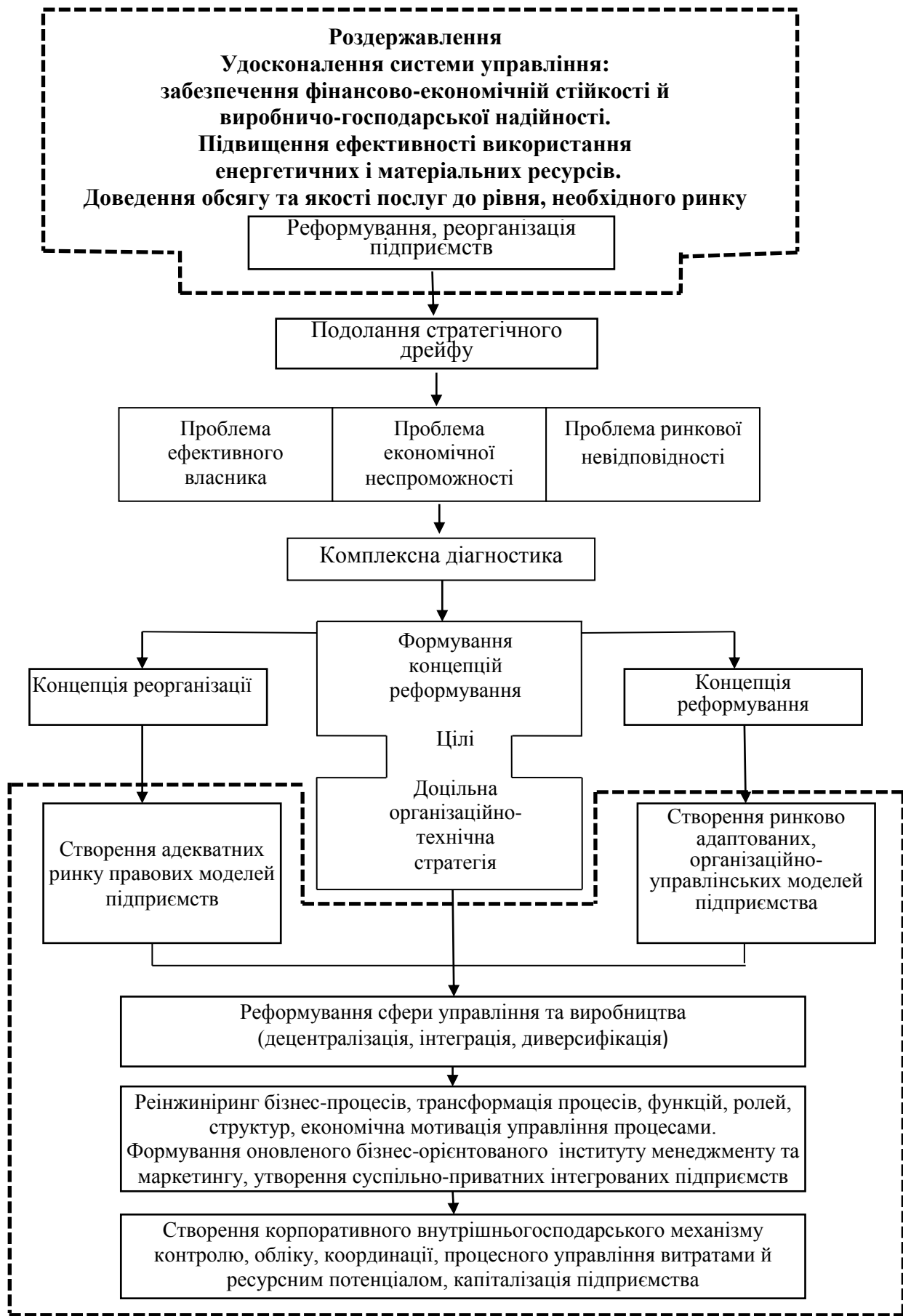


Рисунок 2.1 – Концептуальне середовище реформування ПВКГ

2.2 Синтетична концепція реформування

Концепція реформування ПВКГ, є продуктом синтезу окремих концептуальних уявлень про різні аспекти життєдіяльності підприємства (рис. 2.2), зокрема:

- форми та механізми внутрішньої самоорганізації;
- форми й механізми взаємодії та зв'язки із зовнішнім оточенням.

Основні компоненти згаданих концептуальних уявлень:

1. Зовні орієнтовані стратегічні концепції реорганізації та реструктуризації:

- концепція місії цілей і завдань підприємства;
- концепція правової форми (власності) підприємства;
- концепція організаційної та технічної стратегії;
- концепція організаційно-управлінської форми підприємства.

2. Внутрішньо орієнтовані оперативні концепції реструктуризації, зокрема:

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

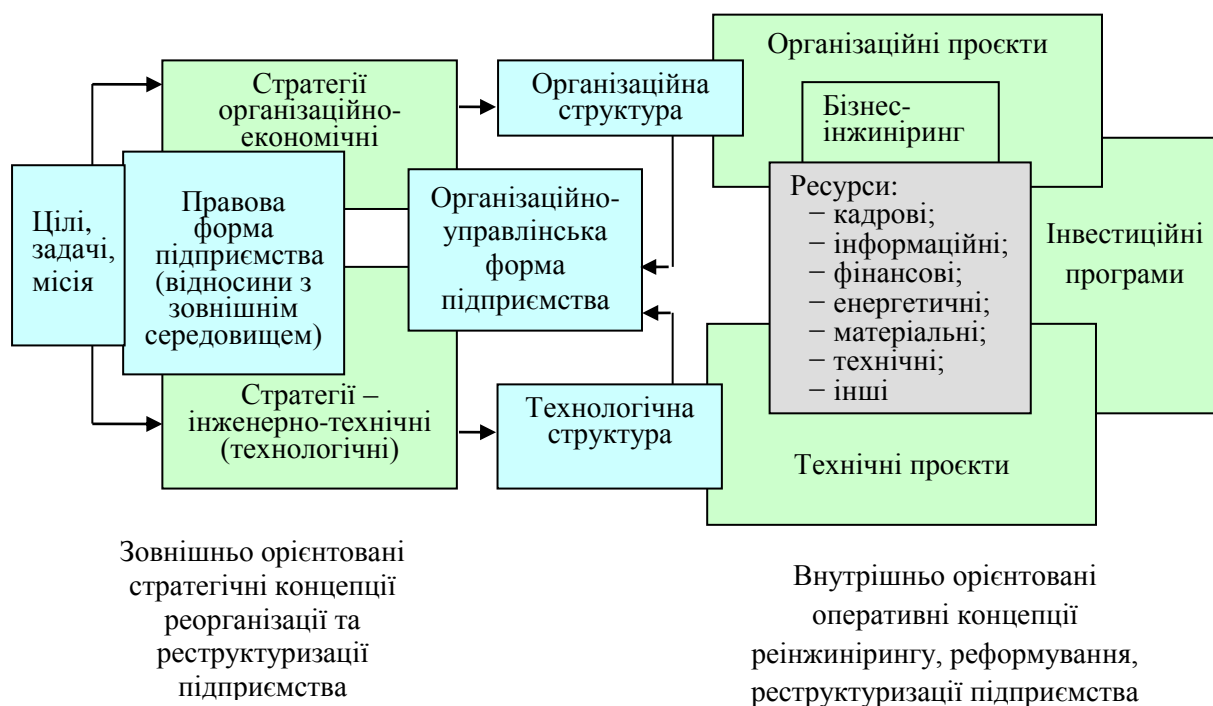


Рисунок 2.2 – Синтетична концепція реформування підприємства

При здійсненні розробки та впровадження програми реформування підприємств ВКГ, потрібно дотримуватися заходів, характер і послідовність яких наведені на схемі (рис. 2.3).

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

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

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

а) формування уявлень про шляхи ліквідації неспроможних виробничо-господарських конструкцій і механізмів управління ними, нормалізації виробничого середовища, характер адекватної програми реформ;

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

1) гнучку перебудову діяльності залежно від змін ринкових умов і соціально-політичних вимог;

2) максимальну кількість продажів продукції і послуг (водопостачання та водовідведення, їхніх похідних та непрофільних);

3) максимальну корпоративний (сукупний) прибуток;

4) ефективну стратегію організаційно-технічного розвитку, зокрема, і як результат:

– диверсифікацію комерційних пропозицій в своїх СЗГ;

– повне використання ринкового потенціалу в своїх сегментах ринку;

– освоєння нових сегментів ринку.

в) нормалізація виробництва, створення технологічних (виробничих структур) систем водопостачання, водовідведення й непрофільних підприємств, здатних забезпечити виробництво продукції та послуг оптимальної собівартості, необхідного орієнтованого на освоєваний ринок якості й кількості, при мінімально можливому екологічному та антропогенному навантаженні.

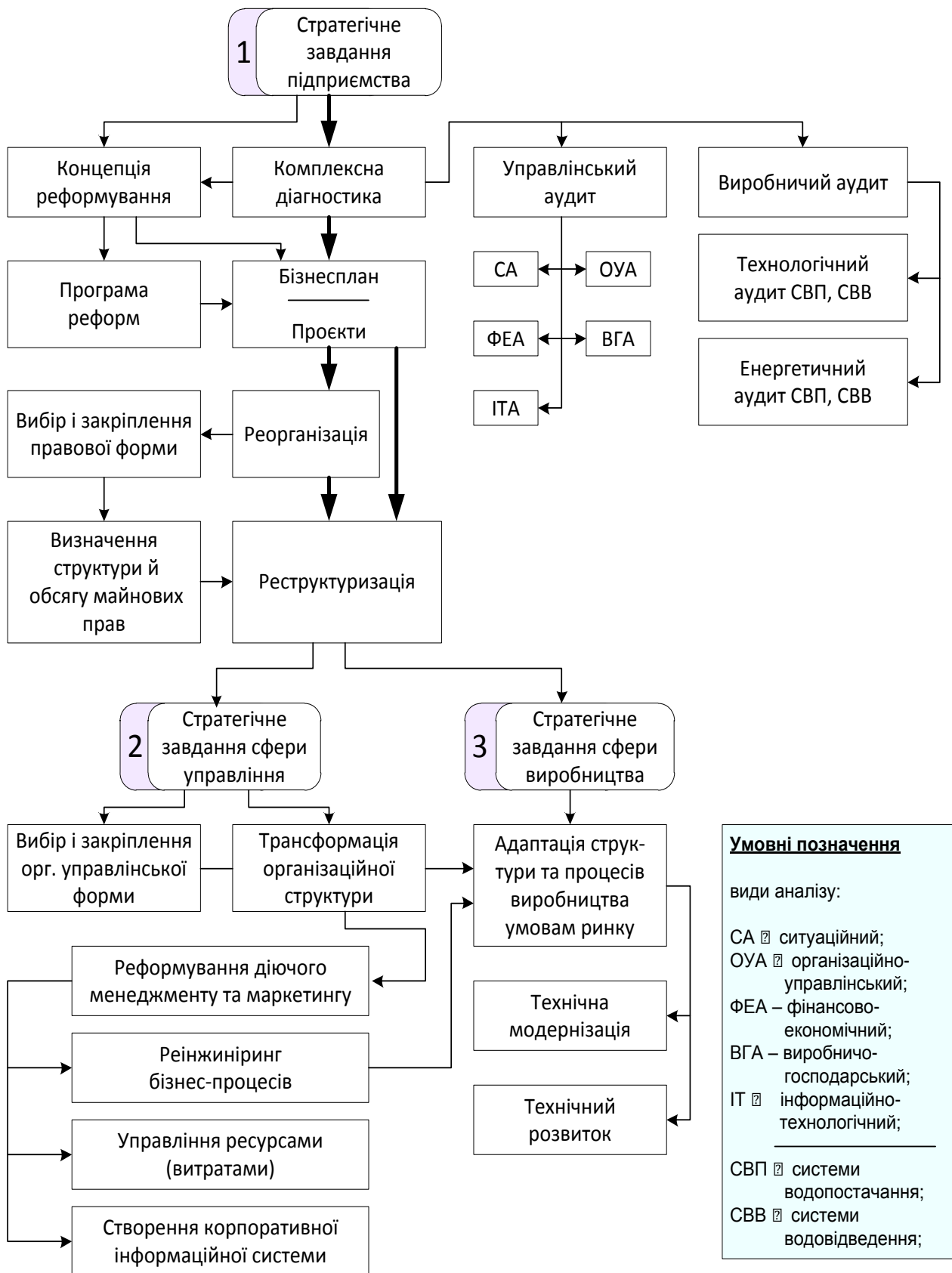


Рисунок 2.3 – Характер і послідовність заходів при реформуванні підприємства

2.3 Концепція реорганізації

Основною метою реорганізації, є перерозподіл майнових прав учасників, зміна структури й обсягу їхніх претензій на право розпоряджатися майновим комплексом та бізнесом, який стратегічно відбувся (комерційним механізмом).

Реорганізація проводиться за ініціативою зацікавлених осіб або за рішенням державних органів.

Цільовий комплекс результатів завдань, що виконуються в процесі реорганізації, такий:

1) державний захист прав учасників;

2) забезпечення вільного перерозподілу прав участі в капіталі підприємства та переходу таких прав до осіб, що зацікавлені в довгостроковому розвитку підприємства (ефективним власникам);

3) підвищення зацікавленості учасників у досягненні найвищих комерційних результатів діяльності підприємства, зокрема, в обсязі прибутку;

4) розмежування відповідальності учасників, керівників і персоналу підприємства;

5) розвиток механізму внутрішнього корпоративного управління;

6) забезпечення інвестиційної привабливості завдяки створенню чітких правових і майнових гарантій для осіб інвесторів;

7) використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів, участі в комерційних програмах, проектах;

8) створення передумов для ефективного управління підприємством і повної адекватності умов ринкового середовища.

Як прийоми проведення реорганізації підприємств відомі й використовуються: злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

На сьогодні приналежність по праву власності водоканалів України представлена таким органам:

– власність територіальних громад(комунальна власність);

– товариства осіб з обмеженою власністю (приватна власність);

– акціонерні товариства (колективна власність);

– державні підприємства (державна власність).

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

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

Сформований порядок речей, подвійний стандарт зовнішнього управління не в змозі забезпечити гармонійного розвитку ПВКГ, адекватності системи управління та виробництва підприємства й результатів його діяльності вимогам ринкового середовища, з таких причин:

1. Різної природи мотивації прийнятих організаційно-управлінських рішень у суб'єктів зовнішнього управління (пріоритет політичних інтересів над об'єктивними інтересами підприємства).

2. Нездатності й незацікавленості зовнішнього управління адекватно брати участь в актуальних інвестиціях для виконання оперативних і перспективних завдань підприємства.

3. Форми та характеру відносин з інституціями державного представництва, які визначають право власності та здійснюють організаційно-економічну й технічну стратегії підприємства (права встановлювати нормативи, норми та тарифи, користуватися й розпоряджатися майном), що виключає можливість ринкового управління підприємством, в основі якого лежав би комерційний інтерес.

Інакше кажучи, підприємству знову дістається роль функціонального блоку в деформованій структурі колишніх радянських, а тепер українських, політизованих методах управління ринковою економікою.

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

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

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

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

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

2.4 Концепція реструктуризації

Другим рівнем інтеграції підприємства є вибір адекватної організаційно-управлінської форми підприємства, яка об'єднує доцільні рішення щодо реструктуризації основного виробництва, непрофільних підприємств, зокрема диверсифікованих, що приєднуються, і новостворених. Таке об'єднання, що проведене на принципах кооперації та концентрації в сукупності з вирішуваною проблемою ефективного власника (перший рівень інтеграції) створює потужну передумову для реалізації місії підприємства та стратегічних цілей, сформульованих раніше.

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

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

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

Підприємства зазначеного ряду становлять певною мірою конгломерат об'єктів виробництва продукції, послуг, комерції, які можуть мати різну правову форму, оперативні-тактичні та стратегічні особливості реалізації своїх інтересів.

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

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

– ***створення інтегрованого підприємства, структурованого навколо загального центру;***

– ***створення внутрішньоінтеграційного механізму управління та координації учасниками об'єднання.***

2.5 Інноваційні моделі розвитку й інвестиційної привабливості

Логіка часу, світовий і вітчизняний досвід указують на необхідність переведення відношень комунальних підприємств з бізнес середовищем регіону у площину взаємодії та партнерства. Організаційно-економічною основою такої взаємодії є розбудова моделей бізнес партнерства у використанні муніципальній власності, з дотриманням комерційних інтересів підприємств бізнес-середовища й соціально-економічних інтересів спільноти. Ці інтереси, з одного боку, складаються з бажання власника повернути фінансово-економічну сталість і виробниче господарську надійність ПВКГ, зробити їхню діяльність соціально прийнятною та прибутковою водночас. З другого боку, є комерційний інтерес приватного партнера (інвестора) отримати можливість працювати на вже сформованому ринку життєвизначних послуг із перспективою його росту, виробничими потужностями, розбудованою виробничою інфраструктурою, кваліфікованим персоналом і, що не менш важливо, зі ще не вичерпаними джерелами водопостачання. Характер інтересів суспільно-приватної взаємодії зображено на рисунку 2.4.

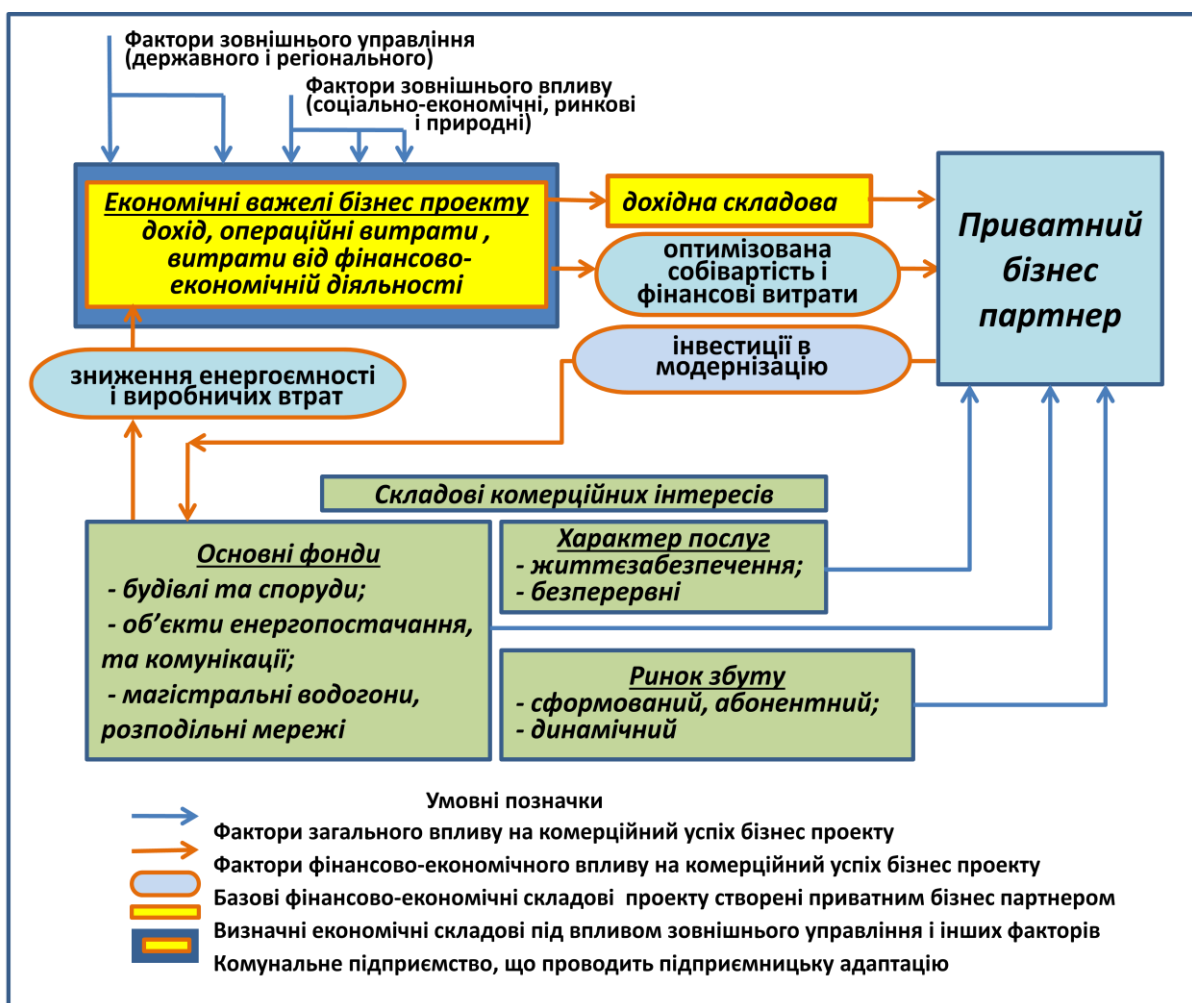


Рисунок 2.4 – Характер ринкових суспільно-приватних взаємовідносин

Зі схеми видно, що бізнес інтереси приватних партнерів до роботи на ринку комунальних послуг визначаються через інвестиційну привабливість самого ринку, характеру послуг та виробничої інфраструктури зайнятих на ньому підприємств. Природно, що передусім становить інтерес і доходна компонента, на яку інвестор розраховує через вкладання коштів у модернізацію виробничого потенціалу та оптимізацію собівартості послуг. Складники інвестиційної привабливості наведені на рисунку 2.5. З укрупненого складу елементів інвестиційної привабливості видно, що крім тарифній політики, яка залишається виключно державною, інші різною мірою піддаються моделюванню та впровадженню інноваційних змін.

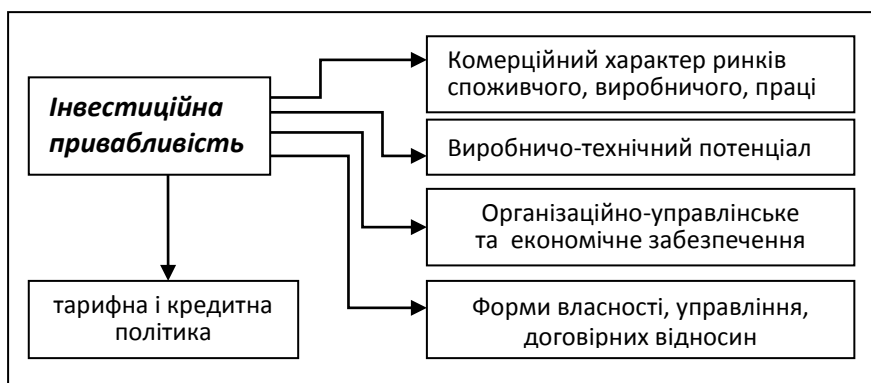


Рисунок 2.5 – Складники інвестиційної привабливості комунальних підприємств

Для побудови моделей бізнес партнерства підприємств муніципальної власності з підприємствами приватного сектору регіону потрібно зрозуміти напрями моделювання форм управління, власності, заходів і пропозицій з перебудови й управлінській адаптації системи управління самих підприємств.

На рисунках 2.6 і 2.7 наведені приклади напрямів формування організаційно-економічних моделей інвестиційно привабливих форм суспільно-приватних взаємин щодо управління підприємствами муніципальних громад.

На рисунку 2.6, а наведена підготовча фаза реструктуризації, в якій проводяться заходи з підприємницької адаптації систем управління комунальних підприємств життєзабезпечення, створюється та впроваджується муніципальна інтегрована інформаційно-аналітична система (МІАС «Ресурси» та відповідних ІАСП) із моніторингу ефективності використання комунального майна (виробниче-господарського потенціалу муніципальних підприємств).

На рисунку 2.6, в наведена фаза реструктуризації, в якій виділяються в самостійні наступні підприємства:

– Миськводоканал (МВК – мережі й миські споруди водопостачання); комплекси кондиціювання (водоочищення) і транспортування води (на схемах КВ і ТВ), збуту послуг, наприклад, для КП «Харківводоканалу» це могли бути КВО «Донець» і КВО «Дніпро», Харківводоканалмережі, «Водозбут».

– Миськтепломережі (мережі та миська інфраструктура теплопостачання), ТЕЦ (теплоелектроцентрالی) або ТЕС (теплоелектростанції), наприклад, для КП «Харківтепломереж» це могли бути Миськтепломережі, ТЕЦ-3.

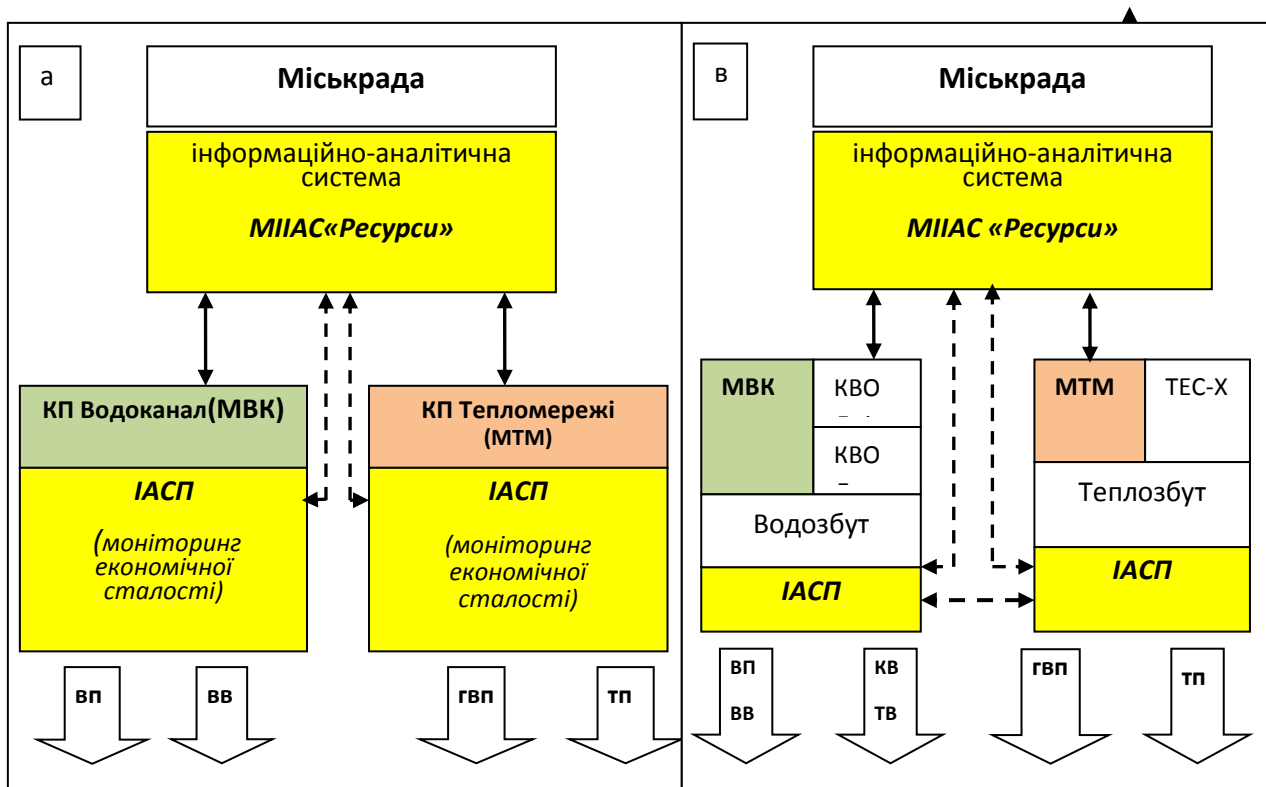


Рисунок 2.6 – Реструктуризації комунальних підприємств життєзабезпечення міста

Зрозуміло, ці схематичні моделі мають демонстративний концептуальний характер, і могли б бути прийняті до уваги, лише як можливі сценарії підприємницького розвитку КПЖЗМ, бо потребують детального організаційного проектування, розробки й порівняння, зокрема й інших конкурентних варіантів. У широкому сенсі водопостачання міста Харкова є системою групового (регіонального характеру), система теплопостачання охоплює місто й найближчі до міста райони, а виробничі об'єкти обох підприємств розташовані в регіоні поза межами міста. На ці факти потрібно зважати при моделюванні суспільно-приватних моделей і вирішення проблеми інвестиційної привабливості.

Моделювання в кожному з наведених напрямів потребує своїх особливих концептуальних рішень, детальних досліджень і розробок організаційних проектів із урахуванням усього комплексу місцевих факторів конкретної муніципальної або регіональної територіальної громади.

Гідна розгляду та альтернативна фази реструктуризації (рис. 2.6, в) може бути модель управління рисунку 2.7, яка відрізняється тим, що всі виділені підприємства передаються під управління керівному підприємству, яке в купі з ними утворює єдину, інтегровану управлінську форму.

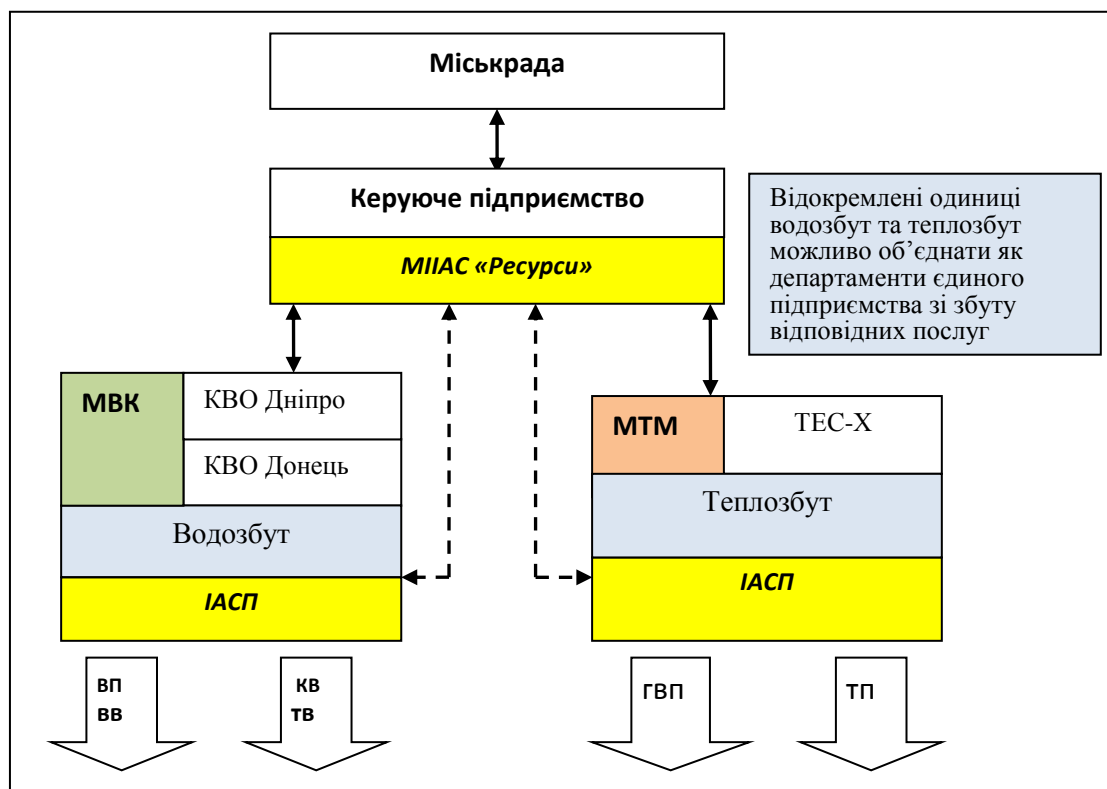


Рисунок 2.7 – Фаза управлінської інтеграції КП ЖЗМ

Найпоширеніші місцеві фактори впливу на інвестиційну привабливість:

- інженерно-технологічна побудова та виробничо-технологічні особливості підприємств;
- територіальне розосередження споруд, наприклад, віддаленість природних джерел водопостачання відносно мереж централізованого розподілу послуг;
- характер і структура споживчого ринку;
- економічний, культурний та ментальний складники споживачів;
- платоспроможність абонентів;
- зацікавленість підприємств приватного сектору та бізнес-середовища в створенні (реалізації) комерційних (інноваційних) проектів і інвестиційних

програм у сфері комунальних послуг, зокрема за окремими договорами з власником майнового комплексу, а також через заходи підприємницької адаптації та реформування комунальних підприємств.

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

Договірні умови приватного керуючого підприємства з власником щодо окремих підприємств можуть відрізнятися у зв'язку з їхньою специфікою або стратегією розвитку. Власник разом з керуючим підприємством та зацікавленими підприємствами регіону, виходячи із міркувань доцільності можуть у подальшому, крім договірних форм партнерства, створити підприємство зі змішаною власністю, акціонерне товариство або регіональний кластер. Необхідні управлінські й організаційно-економічні заходи та умови, виконання яких вимагають ті чи інші форми довгострокових контрактів, залежно від особливостей стану підприємства та умов комерційних проєктів, вирішуються за схемою рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Форми організаційно-економічних заходів і характер можливих моделей суспільно-приватних взаємовідношень

РОЗДІЛ 3 ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ СУСПІЛЬНО-ПРИВАТНОГО ПОЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Кластерні утворення за участі муніципальних підприємств

В умовах децентралізації ресурсів і владних та управлінських функцій в Україні стратегічний менеджмент здійснює пошук підходів, моделей та організаційних форм розбудови ефективних економічних систем у ключових сферах життєзабезпечення громадян країни. Одна з таких сфер – житлово-комунальне господарство, що сконцентровано представлено у містах різними підприємствами забезпечення житлом і надання комунальних послуг. Визначимо цю систему-міський комунальний комплекс (далі – МКК). Найпоширенішими з нових форм організації економічних структур на місцевому рівні є технопарки, платформи, індустріальні парки, мережеві структури та кластери.

Основна мета створення нових форм полягає в тіснішому зв'язку науки з виробництвом та в консолідації стейкхолдерів на стратегічно важливих напрямів розвитку економіки та громадських структур на регіональному рівні. Нові форми здатні, з одного боку, розробляти стратегічні перспективи розвитку, а з іншого – залучати ресурси для фінансування інноваційних технологій та з'єднувати ланцюжок «розробка – виробництво – реалізація». Ефективним підходом до впровадження організаційних нововведень, який прискорено розвивається у світовій практиці, є кластерний підхід, що інтегрує та укріплює зв'язки економічних суб'єктів між собою для створення доданої вартості та використовує нові можливості корпоративної взаємодії та корпоративної філософії.

Світовий досвід використання кластерного підходу однозначно засвідчив позитивну економічну динаміку кластерних форм організації як у промисловому секторі, так і в сфері послуг. У розвинутих країнах (Німеччина, Норвегія, Франція, США, Італія) здійснюється цільова кластерна політика, що забезпечує нові об'єднання ефективним управлінським інструментарієм та відповідними механізмами суб'єктів господарювання. Німецькі автомобілі, чилійські вина, інформатика США, тростинний цукор і «сонячна енергетика Бразилії» – усе це вже сформовано в кластери й таких кластерів нараховується в світі ціла множина. На території ЄС таких кластерів більше 2 тисяч. Програми щодо створення кластерів мають сьогодні до 100 країн світу. Водночас, в Україні з вирішенням проблем кластеризації ситуація не порівняно гірша, ніж у

передових країнах. І гірша вона не тільки в практичному плані, а і в науковому. Зокрема, в сфері ЖКГ кластерний підхід не набув розробки й використання.

Кластеризація наближає наше суспільство до моделі суспільно-приватного розвитку і для галузі ЖКГ ця нова модель взаємовідносин на сьогодні актуальніша, ніж в інших галузях, оскільки ЖКГ є дійсно важливою соціальною мало реформованою галуззю.

Суспільно-приватний розвиток не співпадає з ідеями державно-приватного розвитку й партнерства, оскільки є три різні сторони, три вихідних точки: людина як особистість і її приватна власність, держава та державна власність і суспільство (громада, колектив) і його власність. Також існують різні варіанти відношень (взаємодій) між цими сторонами, зокрема партнерство, взаємодопомога, співучасть, конфлікт інтересів, потреби на свої функції, конкуренція за обмежені ресурси й багато іншого. У такому трикутнику відносини можуть існувати попарно, двосторонні, що обґрунтовує правомірність розглядати як державно-приватне партнерство (а в ширшому розумінні – розвиток), так і суспільно-приватне партнерство і розвиток. У варіанті розгляду суспільно-приватного розвитку є свої особливості, а саме. соціальне партнерство, конструктивний діалог, порозуміння.

Співпраця в межах поставленої мети, консолідація зусиль, ресурсів, соціальна відповідальність. А з іншого боку – конкуренція, конфлікт і конфронтація. Тому відносини та взаємодії в концепції суспільно-приватного розвитку можна представити такою спрощеною схемою (рис. 3.1). На поданій схемі маємо структурні елементи суспільної організації та контур розвитку, який проходить через «здатність мислити стратегічно, конструктивну й деструктивну комунікацію та громадський (суспільний) контроль».

Інноваційну компоненту розвитку визначено у другому контурі, в який включено структури влади, бізнес, приватні капітали, фонди, прозорість, доступність, соціальна відповідальність. Формування нової культури взаємовідношень і взаємодій у реальності відбувається через протиріччя конструктивних і деструктивних комунікацій та інституційних норм і правил.

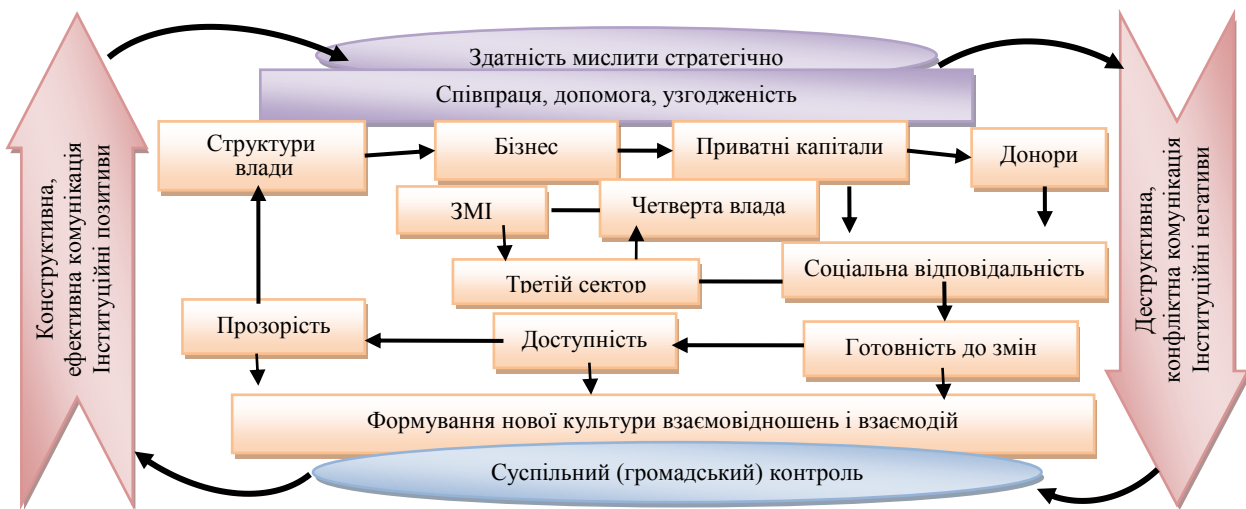


Рисунок 3.1 – Відносини та взаємодії секторів суспільно-економічної організації

Процес розвитку господарських систем виходить на нові форми: кооперації, коопетиції та корпоратизації. Відмінності між цими формами полягають у пріоритетах щодо внутрішніх відношень учасників (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Пріоритети в інтегрованих формах об'єднання економічних суб'єктів

Наведений рисунок концентрує увагу на організаційно-економічних властивостях нових форм, але є й інші особливості. Так, кооперативи мають зазвичай менші потужності й долю на ринках, а корпорації (холдинги, концерни) – це масштабніші структури. Кооперативи мають спрощені системи управління, а корпорації ієрархічно складні та розгалужені. Територіальна розміреність кооперативів більш просторово сконцентрована, а корпорації розміщують свої об'єкти на різних територіях, а також за межами країни. За цих

ознак кластери більше наближені до кооперативної моделі, ніж до корпоративної, але вони також формують свою власну корпоративну культуру та «філософію» внутрішніх взаємовідносин.

В юридичному просторі «кластери» чітко не визначені, на відміну від «корпорацій». Кластер як кооперативне об'єднання має соціальний аспект (гармонізація інтересів усіх своїх учасників), економічний аспект (прибутковість господарської діяльності), організаційно-управлінський (самоорганізацію та синергію). У кластері об'єднуються більш рівнозначні, рівновеликі між собою учасники, а в корпоративну структуру більш рівновеликі, «різновагові».

Кластер тяжіє до горизонтальних форм об'єднання (інтеграції), а кожний учасник достатньо сильно впливає 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, холдінги, концерни – це структура великого бізнесу та в деяких сферах (агробізнес, металургія, хімія, транспорт) вони майже монополюють і основними фондами та ринками, що й формує в цих галузях умови «бізнес-клімату».

Розміщення кластеру як нової форми господарського призначення в «середині ланцюга» = корпорація – кластер – кооператив, дозволяє цьому структурному елементу сучасної інноваційної економіки реально використати кращі складовники й переваги обох його «сусідів».

Від кооперативу – внутрішню цілісність, оперативну адаптивність, конкурентну політику виживання. Від корпорації – стратегічне планування, інноваційний підхід, ефект синергії, корпоративну культуру. На відміну від адміністративно-командної моделі, що більше притаманна корпораціям, кластерні об'єднання схильні до ширшого залучення своїх учасників в інноваційне програмування своїх перспектив, в підприємницьку діяльність.

Територіальна близькість учасників кластерного об'єднання створює сприятливі умови для підсилення впливу на результат дії людського фактору. Відомо, що людський фактор при одновекторності цілей та корпоративності взаємовідношень (співпраці) є надзвичайно впливовим чинником діяльності, результативності та розвитку економічної структури, господарського підприємства. З іншого боку, людський фактор не варто розглядати тільки з позицій виключного позитиву, він також створює свої бар'єри, втрати та ризики (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Людський фактор у кластерних моделях

Людський фактор домінує в проблемах виникнення девіантної економіки, в екологічних зрушеннях, у суспільних конфліктах. Але він є двигуном розвитку. Недоліки в ньому не самі по собі, а в стратегіях управління. Отже, корпоративні та кластерні моделі управління мають це враховувати.

Теоретичні напрацювання з проблем кластеризації економічних систем достатньо вагомі в працях М. Портера, Д. Фрімана, Н. Перуччі, Б. Роджера, але просте перенесення їхніх поглядів і розробок на українську реальність належного результату не забезпечує. Водночас, базові принципи класичної теорії кластерних об'єднань є досить цінними.

Із загальноприйнятих позитивів кластерної ідеології вкажемо на зменшення транспортних витрат у кластері, конкурентні переваги, особливу роль соціального капіталу (довіри, солідарності), скоординовану інноваційну політику, інформаційний обмін. У європейській кластеризації виокремлюють більше 40 різновидів кластерів (освіти, туризму, біотехнологій, ІТ-технологій, енергозбереження, розваг, сільськогосподарського виробництва та переробки, кластери в промисловому секторі промислові та інші).

Інший аспект із досвіду зарубіжних країн – це витoki «кластерних ініціатив», які формуються здебільшого на первинному рівні, а вже потім отримують державну підтримку.

На первинному рівні ініціюються мета та завдання створення кластера, склад учасників, вклад кожного, економічні обґрунтування, інноваційна

стратегія розвитку. Натомість державна підтримка включає – прямий інвестиційний вклад, пільгове оподаткування, державне замовлення, додаткові умови та інше.

В українських реаліях формування кластерних угруповань в міському комунальному комплексі (МКК) пропонуємо виходити з таких аксіом при виборі кластерної моделі:

- основою кластера приймається «корпоративна філософія»;
- в об'єднання вступають самостійні економічні агенти на добровільних засадах;
- кластер становить самоорганізуючу структуру;
- основна ідеологія – інтеграційна, в якій поєднані управлінська ієрархія та демократичні форми прийняття рішень;
- економічний базис кластера – інтегровані ресурси і збалансована система показників (ЗСП);
- кластеру характерна новаторська політика на принципах підтримки підприємництва;
- нарівні з економічною ефективністю розвитку, програмуються сестейнові вимоги й вимоги екологічної безпеки;

Загальний функціонал кластера як сестейнової моделі розвитку визначено в такому вигляді:

$$МКК_s = f(K_\phi, C_o, I_z, ЗСП, I_{пс}, S_e) \Sigma y,$$

де $МКК_s$ – сестейновий розвиток кластера;

K_ϕ – корпоративна філософія;

C_o – механізм самоорганізації;

I_z – інтеграційні зусилля;

ЗСП – збалансована система показників;

$I_{пс}$ – інноваційне та соціальне підприємництво;

S_e – сестейнові вимоги та зобов'язання;

Σy – регуляторні заходи.

На рисунку 3.4 наведено різні структурні підрозділи суспільства та типові особливості різновидів відносин між ними.

Як слідує з рисунка в кластерному об'єднанні МКК є повна гама суспільних відношень в доповнення до економічних і управлінських. Стратегічне завдання кластера полягає в тому, щоб ці відношення збалансувати з мінімізацією конфліктних ситуацій.

Як будь-який суспільний ідеал, концепція збалансованого розвитку є дороговказом для створення «суспільства, яке буде розвиватись у гармонії з природою».

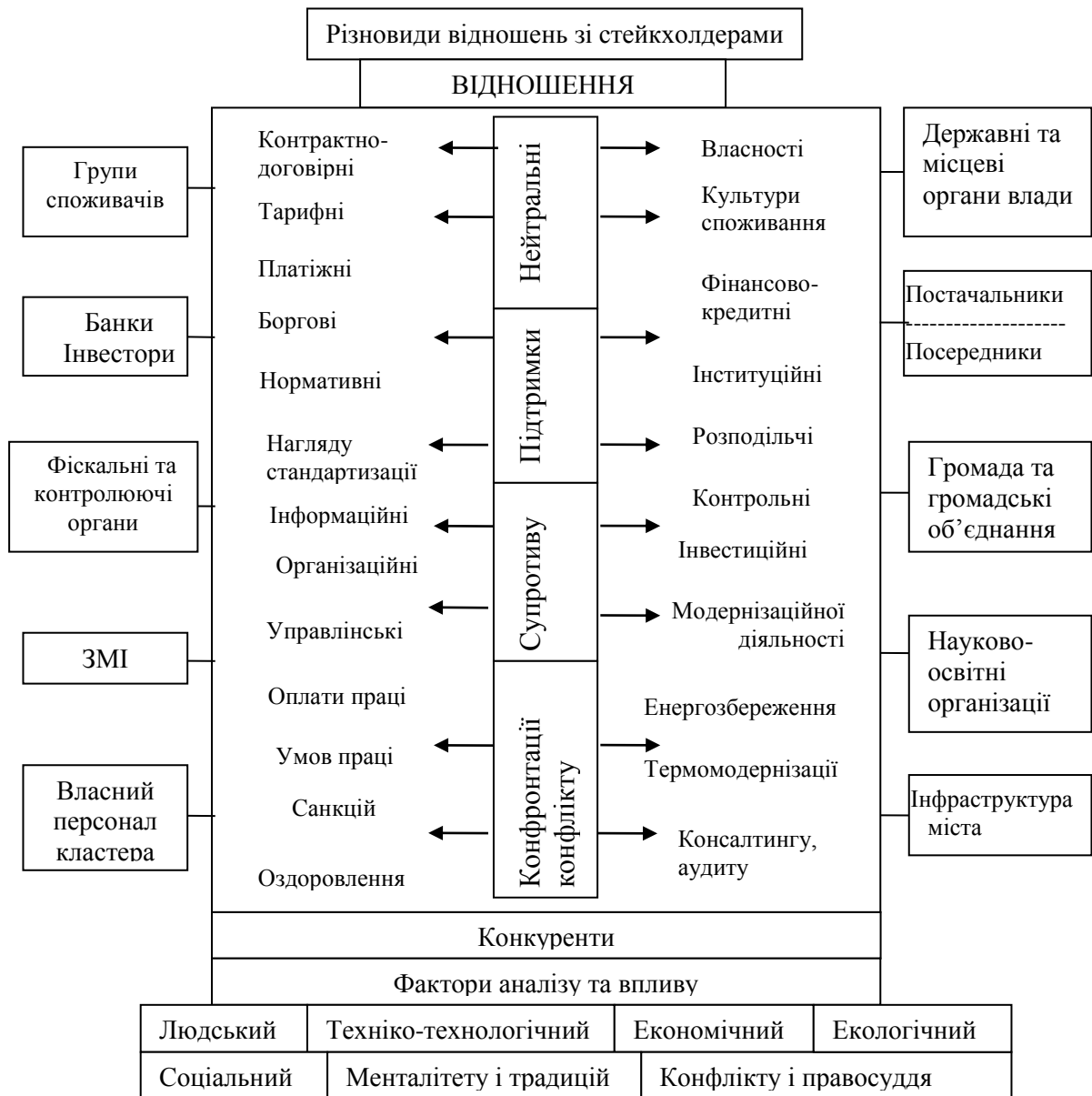


Рисунок 3.4 – Різновиди відношень структур соціально-економічного устрою

Не менш важливо, на нашу думку, що і природа, і суспільство свій розвиток взаємоорганізують у гармонії людських цінностей і відносин: 50 на 50, тобто збалансовано.

«Ключовою ідеєю збалансованого розвитку є розгляд усіх екологічних проблем як важливих соціальних». Окрім того, ринковий бізнес не вирішує значний перелік соціальних проблем. Тому поряд із ним формується соціальне підприємництво.

Соціальне підприємництво має поширення в зв'язку з тим, що ні держава, ні благодійні організації «не виправдали багатьох сподівань, а більша частина громадських інститутів виявилась неефективною». Наведемо позитиви цієї нової форми бізнесу (рис. 3.5).

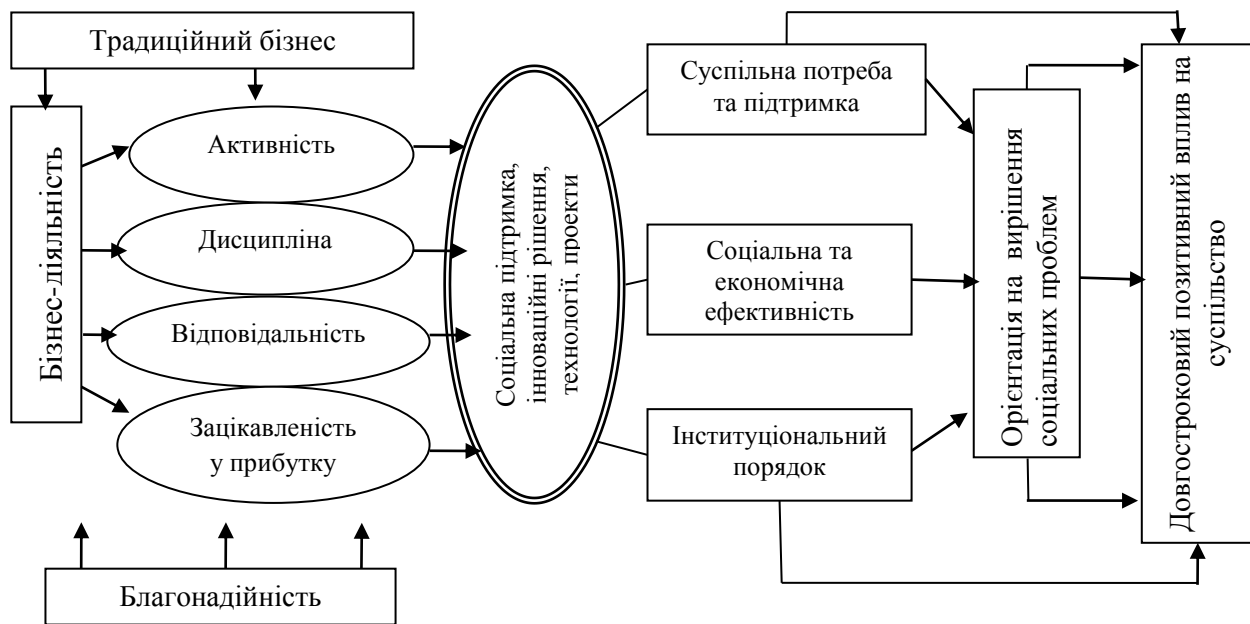


Рисунок 3.5 – Позитиви соціального підприємництва

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

- провідних інститутів міста (ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, УкрНДІЕП, НТУ «ХП»);
- будівельних організацій;
- «Міськелектротранс», «Благоустрій»;
- організацій малого й середнього бізнесу з питань інноваційних технологій, енергозбереження, утилізації осадків, поводження з ТПВ, підтоплення територій;
- окремо пропонується створити і включити в структуру кластера підприємства з очищення міських рік і водоймищ;
- ОТГ та громадські об'єднання, зокрема інвестиційні та благодійні фонди.

Загальна схема структури «Водотеплокластера» представлена на рисунку 3.6.

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

Насамперед, перебудовується інформаційна система з аналітикою впливу стейкхолдерів на кінцевий результат діяльності кластеру. Упроваджується модель ЗСП (збалансованої системи показників). У дослідженні визначено, що ЗСП відповідає новим вимогам ринкової ідеології, інтеграційної політики,

інвестиційного програмування, оскільки в умовах ЗСП здійснюється відбір показників, створюється надійний банк інформації та сучасні управлінські технології.

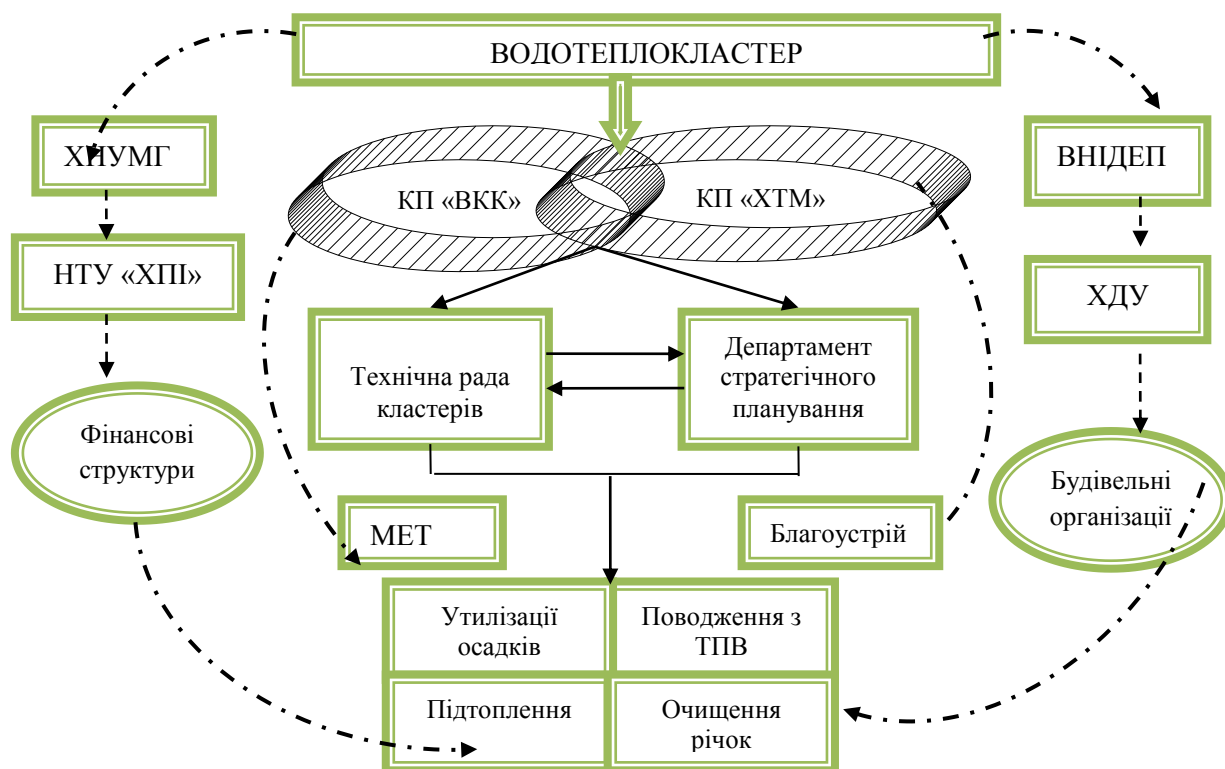


Рисунок 3.6 – Варіант структури «Водотеплокластер»

ЗСП є інтегратором економічного аналізу, маркетингу, оцінювання бізнесу, навчання персоналу й розвитку. У роботу зі створення ЗСП входить вибір показників, методи їх розрахунку, первинна інформація, технологія інформаційного обміну і контролю.

Для «Водотеплокластера» ЗСП найзначущіша в завданнях стратегічного розвитку. До інструментарію прийняття рішень в умовах ЗСП автором віднесені стратегічні карти, з якими простежуються орієнтири стратегії і оптимальна структура показників варіантного прогнозування розвитку. ЗСП з накопиченням досвіду має послугувати для створення сучасної інформаційної системи, бази даних і нормативів.

У дослідженні розроблені моделі управління в умовах використання ЗСП та інформаційна модель обслуговування клієнтів.

Управління розвитком МКК є складним процесом, що включає в себе: аналіз і оцінювання, проектування нововведень, механізм організації дій, контрольні функції та механізми введення коректив. Останні вкрай важливі в

нерівноважних умовах зовнішнього середовища [25]. На сьогодні такі питання вирішуються на принципах рефлексного управління.

В їх основі людські оцінки, відносини й моделі поведінки. Рефлексія формує адаптивні механізми. У дослідженні розроблені алгоритмічно-структурні моделі прогнозування ситуацій, оцінки впливу факторів, вибору корегувальних заходів та ін. Формально концептуальна модель управління розвитком МКК представлена у такий спосіб:

$$P_{\text{BT}} = f\{P_{\text{OT}}, CO, [R_c = 4IP], UY, R_{\text{P}}, MP\} \frac{D_{\text{P}}}{C_{\text{P}}} K_1, K_2, \frac{1}{K_3},$$

де P_{BT} – модель розвитку кластера;

P_{OT} – потенціал кластера, як інтегрована величина ресурсу учасників;

CO – стратегічні орієнтири розвитку;

R_c – фактор регіональної специфіки;

4IP – це:

IP_1 – інноваційна політика;

IP_2 – інвестиційна політика;

IP_3 – інформаційна політика;

UY – система управління якістю;

R_{P} – реформаційний процес;

MP – міжнародна підтримка;

$\frac{D_{\text{P}}}{C_{\text{P}}}$ – співвідношення державної підтримки та механізму саморозвитку;

K_1 – коефіцієнт активності «суспільного партнерства»;

K_2 – коефіцієнт впливу економічного розвитку підприємництва та бізнесу;

K_3 – коефіцієнт гальмування з мін (реформ) (величина зворотного впливу).

Представлена логіка механізму розвитку МКК у варіанті кластерної моделі «BT» є особливим операційно-технологічним процесом реалізації стратегії розвитку. Операційна логіка процесу розвитку кластерного об'єднання наведена на рисунку 3.7.

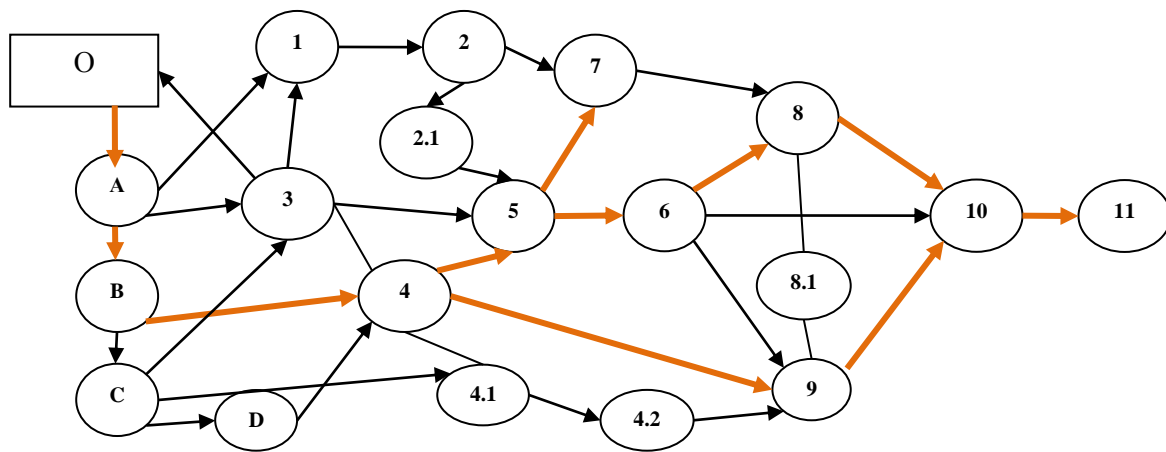


Рисунок 3.7 – Операційна логіка створення та розвитку кластерного об'єднання
Умовними символами позначені такі категорії процесу кластеризації:

A – орієнтири та прогнози (в кластері) та їхній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем (O);

B – специфіка кластера «BT» як соціально орієнтованого об'єкта;

C – вплив ринку;

D – механізм гальмування розвитку;

1 – контрактно-договірна робота з активною юридичною підтримкою;

2 – внутрішньофірмове (внутрішньокластерне) планування;

2.1 – модернізація та розвиток інформаційної системи;

3 – системний маркетинг;

4 – стратегічний менеджмент;

4.1 – прогнозування можливих сценаріїв розвитку;

4.2 – підготовка стратегічних рішень;

5 – управлінський облік;

6 – організація ЗСП;

7 – інвестиційне проектування та впровадження;

8 – оперативне управління взаємодіями;

8.1 – управління стимулами та корпоративно-кластерною культурою взаємодій;

9 – оперативна реакція на поведінку зовнішнього середовища;

10 – контроль ЗСП;

11 – корегування стратегії розвитку.

Логіка створення кластерного об'єднання в структурі МКК має орієнтувати базові підприємства цього комплексу на інноваційний шлях розвитку, а отже, на залучення до своїх стратегічних завдань соціального підприємства. Але залучення соціального підприємництва має бути підпорядковано ідеї системного розвитку.

Систейновість – це стан соціо-еколоого-економічної системи, що забезпечує збалансованість параметрів. Такий розвиток поєднує технологію, економіку й соціум. Ключові компоненти розвитку мають бути задані наперед, а завдання інституційних структур у регіоні ці параметри розрахувати на перспективу та створити механізми їх виконання. Складником системного розвитку можна вважати напрям, який отримав у світовій практиці визначення як «соціальне підприємництво». Соціальне підприємництво – один із найпотужніших світових трендів, що набирає обертів із року в рік. В ЄС 2,8 млн соціальних підприємств. Соціальні підприємці забезпечують робочими місцями до 5 % робочої сили. Поки що соціальне підприємництво в Україні не у фокусі уряду.

Сьогодні в системі ЖКГ соціальне підприємництво не поширене, отже кластерні моделі є передумовою його входження на ринок комунальних послуг.

Кластерне об'єднання є започаткуванням нової моделі системного розвитку житлово-комунального господарства на міській території та як висновок сформуємо основні завдання нової структури:

1. Пошук і реалізація об'єднувальних засад для взаємодії стейкхолдерів.
2. Роздержавлення, приватизація та залучення підприємницького сектору з його приватним капіталом.
3. Створення Технічної ради й Координаційного центру розвитку МКК.
4. Розвиток механізмів ДПП і суспільно-приватного партнерства з сектором соціального підприємництва.
5. Упровадження інституту проєктного управління інноваційними розробками, значну частину з яких галузь може самостійно розробляти.

3.2 Приклади підприємницьких моделей кластероподібних утворень

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

Потрібне враховувати, що ці інтереси та їхні поєднання, повинні бути узгоджені з діючими державними нормами й інституціональними установками. До того ж не можна не розуміти ступінь сучасної організаційно-економічної, управлінської, ментальної, світоглядкової, культурної непідготовленості самих потенційних учасників до інтеграції такого характеру й масштабу.

Потрібне, однак, напрацювання, дослідження та розгляд конструкцій моделей, можливого, організаційного поєднання регіональних ринкових суб'єктів з позицій їх пофазного укрупнення. Бо воно може бути корисним на шляху до отримання чіткішого уявлення про суттєвий вклад кожного з

учасників, інноваційної компоненти й характеру синергії, що досягається. Як приклад такого пофазного конструювання, далі, на рисунках 3.8–3.13 розглянуті моделі можливого й альтернативного поєднання підприємств МКК і, вірогідно, зацікавленими підприємствами міського та регіонального утворень.

3.2.1 Можливі варіанти й фази створення моделей суспільно-приватного муніципального або регіонального партнерства

У якості прикладу розглянемо наступні фази трансформації підприємств, де на рисунках 3.8–3.13 кольорами виділені окремі існуючі чи створені через реструктуризацію підприємства або утворені через поєднання підприємств:

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



Рисунок 3.8 – Орієнтовний вигляд муніципальної корпорації комунальних послуг

2. Створення регіонального суспільно-приватного об'єднання підприємств комунальних послуг і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста й регіону (зокрема виділених унаслідок реструктуризації технологічно уособлених виробничих підприємств, розташованих на землях територіальних громад регіону).

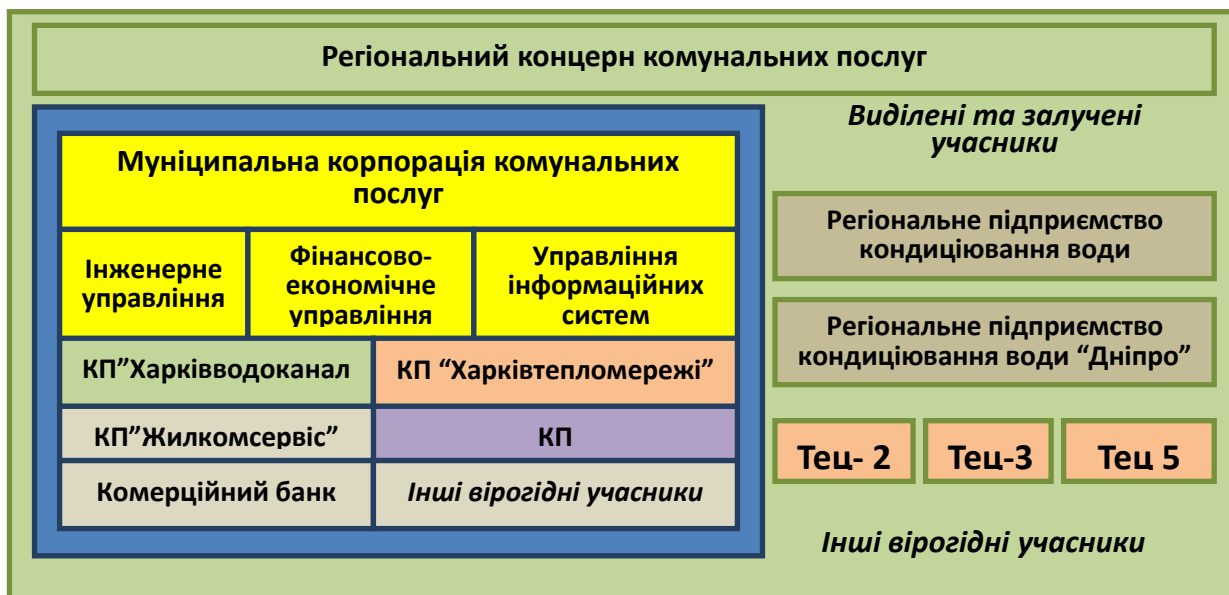


Рисунок 3.9 – Орієнтовний вигляд регіонального концерну комунальних послуг

3. Орієнтовна модель створення регіонального кластеру суспільно-приватного об'єднання інтегрованих підприємств комунальних послуг і зацікавлених у бізнес партнерстві підприємств міста й регіону (кольорами виділені окремі існуючі чи створені через реструктуризацію підприємства або утворені поєднання підприємств).

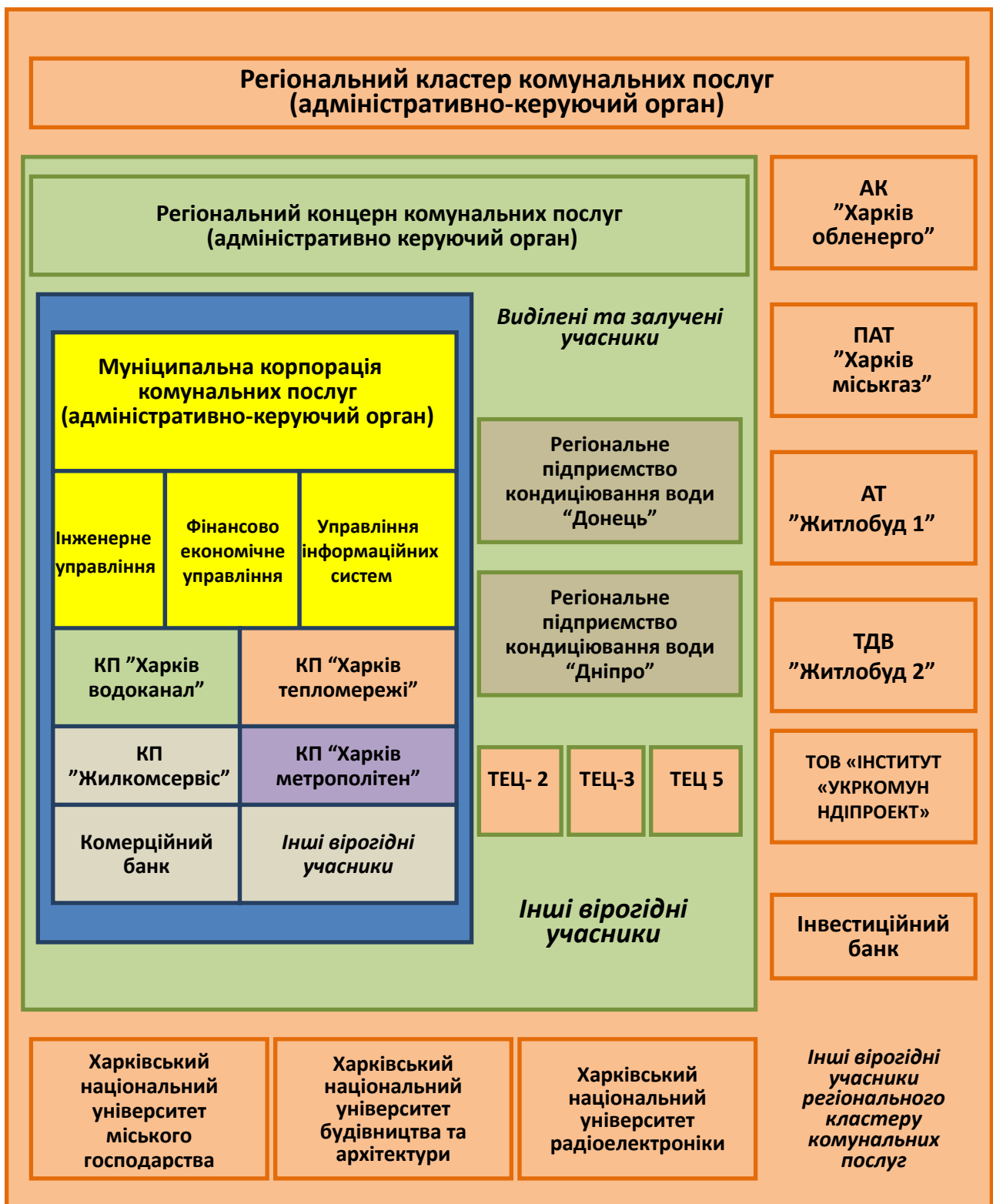


Рисунок 3.10 – Орієнтовна схема регіонального кластеру комунальних послуг

3.2.2 Альтернативні моделі суспільно-приватного партнерства

У якості прикладу розглянемо наступні фази трансформації підприємств де на рисунках 3.11–3.14 кольорами виділені окремі існуючі чи створені через реструктуризацію підприємства, чи утворені через поєднання підприємств:

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



Рисунок 3.11 – Склад муніципальної корпорації з поєднанням за видами діяльності

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



Рисунок 3.12 – Склад регіонального підприємства комунальних послуг

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



Рисунок 3.13 – Орієнтовна схема регіонального кластеру комунальних послуг

Окрім того на рисунку 3.14 наведено приклад до орієнтовної організаційної схеми моделі суспільно-приватного муніципального партнерства при використанні майнового комплексу міської громади для надання комунальних послуг. Кольорами виділені підприємства за фазами їх приєднання до вірогідної інтеграції.

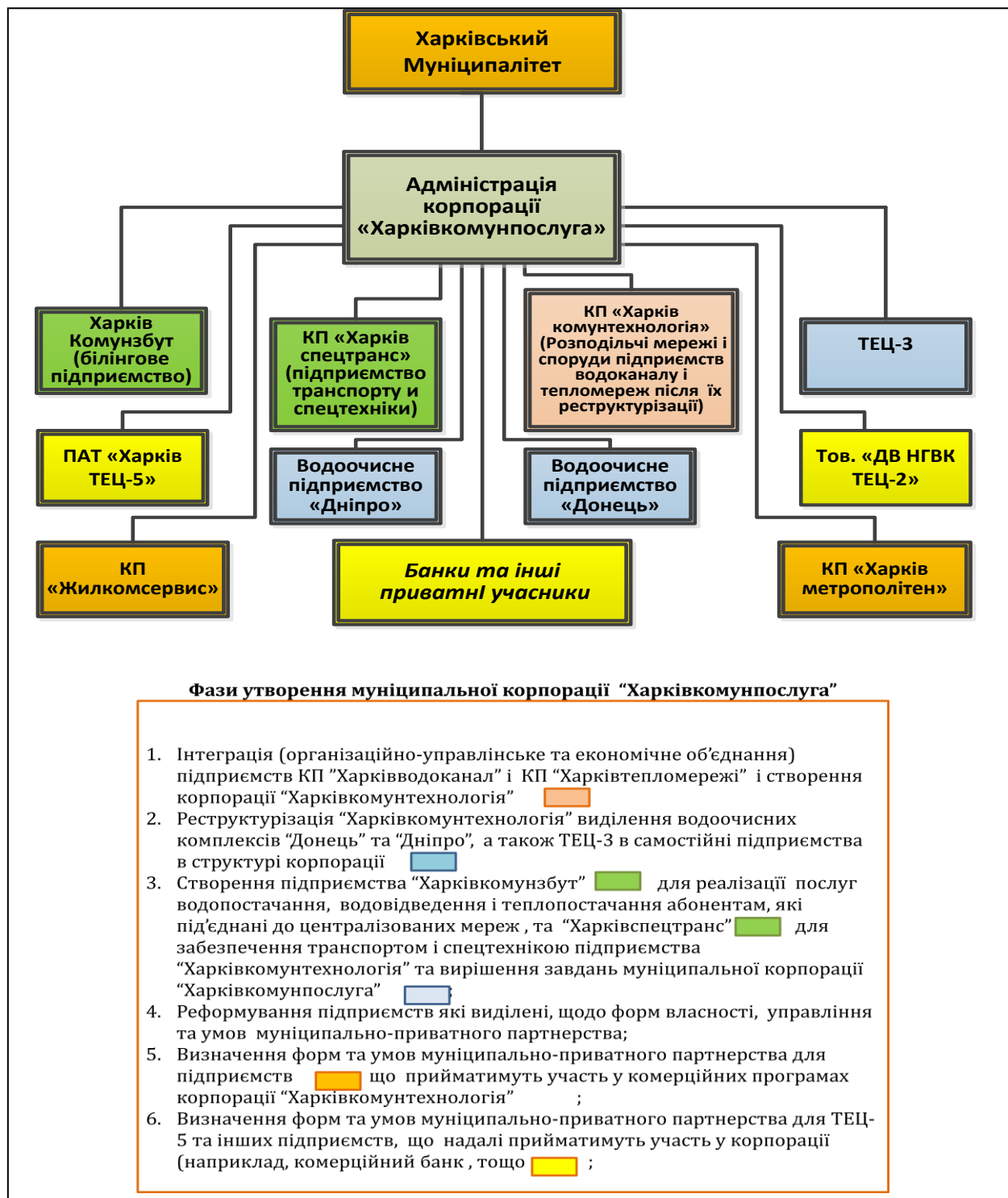


Рисунок 3.14 – Структура та фази можливого утворення муніципального суспільно-приватного підприємства

РОЗДІЛ 4 ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

4.1 Підприємницька орієнтація стратегії інноваційного розвитку

На сьогодні, муніципалітети міст, маючи в своєму розпорядженні комунальний майновий комплекс, що є власністю місцевих рад, не забезпечують ефективної організації управління його економікою, здійснюючи лише адміністративне управління окремими підприємствами, у відання яких передана відповідна частина комунального майна. Тобто, можна сказати, що сукупність комунальних підприємств, яка становить майновий комплекс громади, реально не є організаційно-керованим комплексом муніципальних підприємств.

Оперативне управління комунальними підприємствами реалізується через виконавчі дирекції, які не мають можливостей визначати стратегію його розвитку. Це управління за низького принципівих питань нормується державними інститутами. Державне нормування, разом із муніципальним адмініструванням, утворює систему зовнішнього управління підприємствами комунальних послуг, яке ускладнюється впливом енергетичного лобі і знаходиться в стані глибокої кризи.

У ринкових умовах, позбавлені самостійного економічного й виробничого маневру комунальні підприємства виявляються фінансово нестійкими та не здатними гарантувати свою виробничо-господарську надійність, тобто стратегічно неспроможними. В обставинах, що склалися, серед муніципальних підприємств, найбільшою мірою уразливі підприємства водопостачання та водовідведення, які забезпечують життєдіяльність, здоров'я та благополуччя міст і регіонів. Їхній критичний стан вимагає першочергового формування уявлень про можливі шляхи виходу з кризи й розвитку.

Усі названі учасники зовнішнього ієрархічного управління комунальними підприємствами міст: державні інститути, органи муніципального управління та підприємства, об'єднує, з одного боку, відсутність життєздатної стратегії реформи й розвитку, з іншого боку, їх організаційно-управлінська й економічна неготовність забезпечувати проведення, пов'язаних з реаліями, що склалися, ринково спрямованих програм і заходів.

Генеральною умовою в розробці стратегії інноваційного розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства є, на думку автора, її підприємницька орієнтація.

Основними необхідними компонентами здійснення такої орієнтації є такі напрями діяльності відповідних учасників зовнішнього управління галузевих підприємств:

– послідовна, координована з особливостями реального ринкового розвитку комунальних послуг, інституційна політика держави (правова, податкова, нормативна, тарифно-кредитна), розрахована на переважно підприємницький розвиток комунальних підприємств;

– орієнтована на створення суспільно-приватних організаційно-управлінських та договірних форм регіональна й муніципальна політика щодо залучення в сферу комунальних послуг зацікавлених підприємств бізнес середовища;

– реформаторська й адаптивна політика розвитку підприємств, спрямована на формування якостей інвестиційної привабливості на ринку послуг водопостачання та водовідведення;

При всій очевидній взаємозалежності всіх трьох напрямів підприємницької орієнтації стратегічного розвитку комунальних підприємств, необхідно відзначити відсутність доцільної синхронності та різний характер динаміки їхнього практичного розвитку.

Розглянемо їхні особливості, починаючи з муніципальних позицій:

Муніципальна політика є найдинамічнішою в питаннях створення суспільно-приватних форм розвитку комунальних підприємств ВКГ. За даними доповіді [6], склалася та розвивається тенденція зміни форми їхньої власності так, станом на початок 2019 р., співвідношення кількості підприємств перебувають у державній, комунальній та інших видах власності виглядає, як наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Належність підприємств ВКГ України за формою власності

Форма власності ПВКГ України	Вінницька	Волинська	Дніпропетровська	Донецька	Житомирська	Закарпатська	Запорізька	Івано-Франківська	Київська	Кіровоград-ка	Луганська	Львівська	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська	місто Київ	Усього
Комунальна	63	36	71	7	81	15	126	30	150	76	8	45	74	110	35	28	21	34	85	226	39	40	19	20	0	1 439
Державна	2	5	3	0	0	0	1	0	12	5	0	1	3	4	11	5	1	0	0	5	0	0	1	0	0	59
Інша	13	3	14	0	13	1	28	0	31	12	1	5	116	215	142	15	472	1	7	48	0	1	0	3	1	1142
разом	78	44	88	7	94	16	155	30	193	93	9	51	193	329	188	48	494	35	92	279	39	41	20	23	1	2 640

Варто відмітити тенденцію загального витиснення кількості підприємств ВКГ з комунальною власністю на заміну іншими формами. Так на початок 2019 р. із загальної кількості підприємств ВКГ – 2 640, у комунальній власності залишилось 1 439, в інші форми власності переведено 1 142 підприємства. Лідерами процесу відказу від комунальній форми за кількістю водоканалів переведених і інші форми є Сумська область (472 інших форми проти 21 комунальній), Одеська область (215 проти 110), Полтавська область (142 проти 35), Миколаївська область (116 проти 74). Процеси підприємницького розвитку форм суспільно-приватного партнерства на практиці вже ідуть і акумулюють реальний не одиничний досвід. Аналогічні процеси пішли в теплоенергетичній підгалузі після дозволу про концесію та оренду тепло та електрогенеруючих станцій. Так, із трьох ТЕЦ КП «Харківтепломережі» в комунальній власності залишилась одна.

Прагнення змінити форму власності пояснюється, зокрема, таким: «В 2017 році в Україні існувало 5 244 комунальних підприємства. З них 1 360 – монополії. Це переважно підприємства інфраструктури – ТЕС, водоканали, постачальники природного газу, транспортні підприємства. У цих галузях конкуренція не вигідна через те, що бар'єри для входу інших компаній (найчастіше – фіксовані витрати) високі. У той же час монополіст більш ефективний, оскільки за рахунок великого обсягу виробництва його фіксовані витрати на одиницю продукції порівняно низькі. У 2007–2017 роки приватні монополії були значно вигідніше державних, які, в свою чергу, були вигідніше комунальних» [4]. На рисунку 4.1 наведена усереднена прибутковість.

Наступним розглянемо стан державної політики, спрямованої на виведення із кризового стану підприємств підгалузі ВКГ. Інституціональна політика держави щодо розвитку підприємницьких форм щодо комунальних підприємств інертна й має досить номінальний характер. З одного боку, є закони та законодавчі акти, що визначають розвиток підприємництва щодо комунальних підприємств, їх оренду, концесію та навіть приватизацію (підприємств теплоенергетики без логічного рішення для водоканалів). З іншого боку, відсутній захищений законодавством механізм гарантії повернення інвестицій і задоволення комерційного інтересу приватних учасників на ринку комунальних послуг.

Реалії державної політики стосовно підприємств життєзабезпечення можна ілюструвати даними з різних джерел, але доречно навести позиції керівників-практиків щодо держпідтримки в сфері водопостачання та водовідведення, що були висловлені на круглому столі Української асоціації підприємств водопровідно-каналізаційної галузі «Укрводоканалекологія» якій відбувся 11 червня 2020 року.

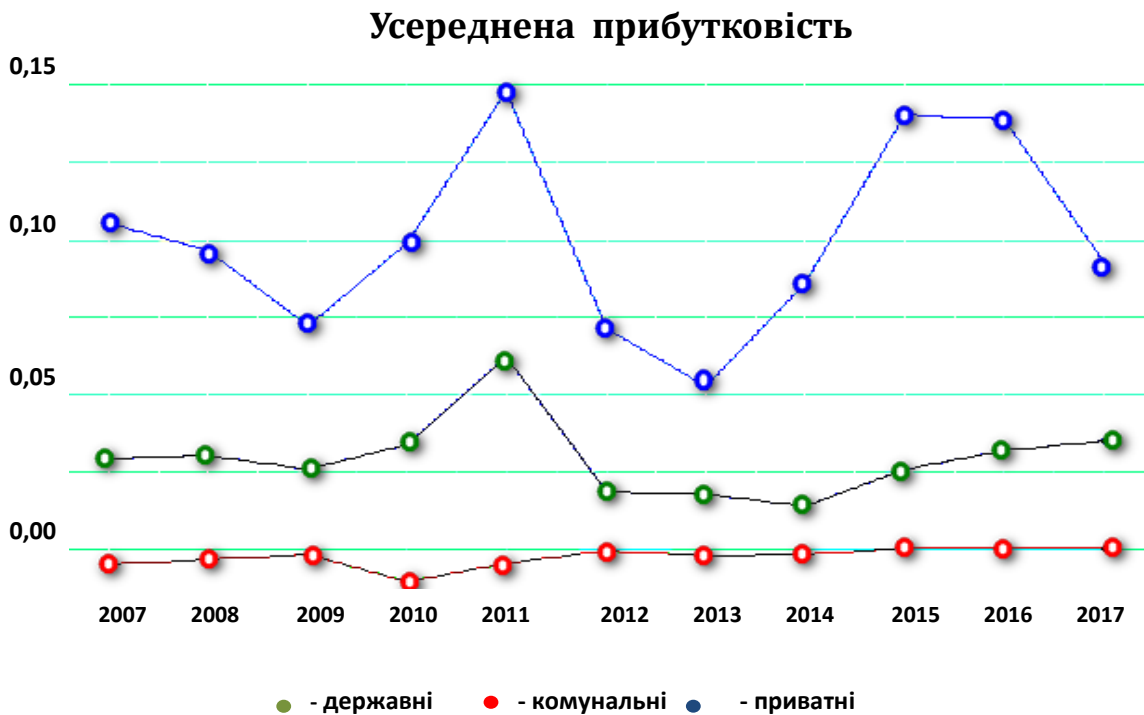


Рисунок 4.1 – Динаміка прибутковості монополій за формою власності

Дмитро Новицький, президент Асоціації «Укрводоканалекологія», голова правління – генеральний директор ПрАТ «АК «Київводоканал»»: «...Ми бачимо, що зараз активно відбуваються екологічні і кліматичні зміни і вони суттєво впливають на роботу водоканалів. Але ми не вистигаємо за змінами, що відбуваються, бо наші водоочисні та каналізаційні споруди будувались у 60-70-ті роки минулого століття, а за часів незалежності, коли стабільного фінансування не було, суттєва модернізація підприємств не проводилась. Зараз держава не звертає достатньо уваги на стан водоканалів і ми не маємо відповідної підтримки... «Підтримки держави у вигляді дешевих кредитів і програм підтримки і розвитку водопровідно-каналізаційного господарства країни немає. Програма «Питна вода», що була затверджена у 2009 році досі профінансована лише на 7 %... Держава станом на 01.01.2019. заборгувала водоканалам 3,5 млрд грн по субвенціях із різниці в тарифах різних років».

На захист поширення державних заходів Віктор Токаренко, заступник директора Департаменту систем життєзабезпечення та житлової політики Мінрегіону України зауважив, що міністерство вже підготувало проєкт акту, який продовжить термін дії до 2025 року Загальнодержавної цільової програми «Питна вода України на 2011–20 рр.». Орієнтовний обсяг фінансування завдань і заходів Програми на 2021–25 рр. становить – 28 588,6 млн грн, із них з державного бюджету – 16 949,3 млн грн, інших джерел – 11 639,3 млн грн.

А ось погляд галузевого практика: Андрій Нікітін, віце-президент Асоціації «Укрводоканалекологія», директор КП «Житомирводоканал» щодо

актуальної потреби підприємств галузі водопровідно-каналізаційного господарства у новітніх технологіях та їх фінансуванні: «Для приведення систем водопідготовки у відповідність до вимог нового ДСанПіНу 2.2.4-171-10 українським водоканалам потрібно 2 млрд євро і принаймні 1,5 роки за умови безперебійного фінансування модернізації виробництва води. Потреба на відновлення мереж водовідведення набагато більша і складає 95 млрд грн. В той же час наявний обсяг коштів амортизації – всього 390 млн грн. Враховуючи ці цифри, для оновлення каналізаційного господарства України знадобиться 244 роки».

Агенти впливу, фактори та протиріччя

Можна продовжувати наводити приклади компетентних позицій, цифри, факти, та висновок у тому, що є розуміння необхідності реформ галузевого управління і сталого управління окремих підприємств ВКГ, але немає реальної стратегії реалізації та фінансування тих реформ, через «управлінський дрейф» і розвиток конфлікту інтересів між державним управлінням, власниками громадських майнових комплексів, споживачами послуг життєзабезпечення, вірогідним приватним інвестором, природними й ринковими ресурсами, як агентами впливу на управлінський та інженерний потенціал підприємств ВКГ.

Перш ніж визначити характер конфлікту інтересів агентів впливу на стан і розвиток ПВКГ, потрібно визначити фактори через які встановлюється їхній взаємовплив. На рисунку 4.2 наведені головні агенти впливу й найвизначніші фактори впливу з їхнього складу.



Рисунок 4.2 – Характер найвизначніших факторів впливу на стан ПВКГ

Усі перелічені категорії (суб'єкти) являються учасниками (або гарантами) процесу надання та споживання послуг життєзабезпечення, по часті водопостачання й водовідведення, і знаходяться у стані протиріччя. На рисунку 4.3 наведені зв'язки й характер конфліктів, які стримують можливість розвитку послуг життєзабезпечення.

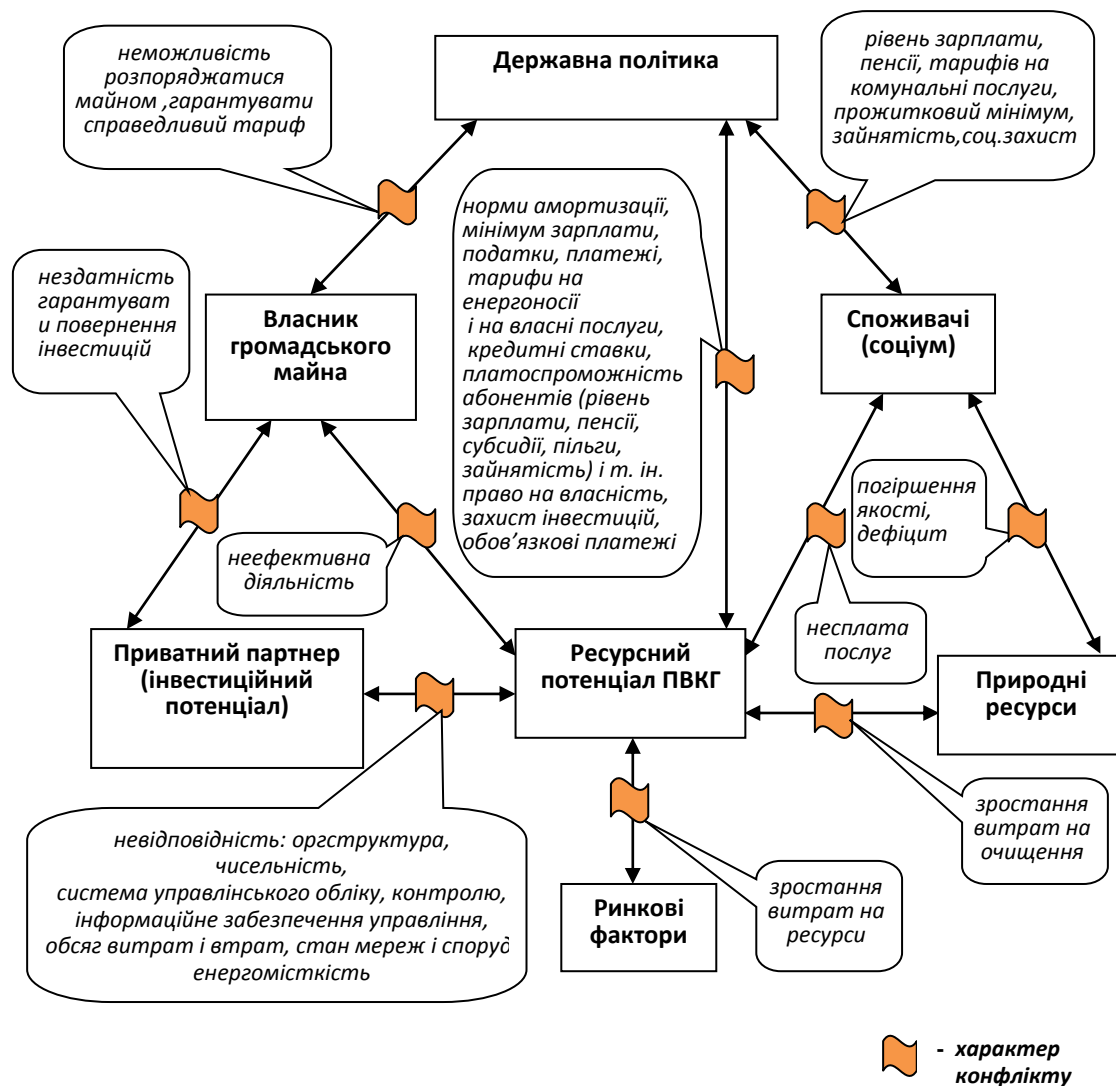


Рисунок 4.3 – Характер конфліктів проміж учасниками процесу надання послуг водопостачання й водовідведення

Очевидно, головну роль у природі конфліктів відіграє державне управління. І розірвати хибне коло конфліктів, що склалися, належить оновленому державному управлінню та його інституціям, які нарешті почнуть з повагою та увагою будувати відносини на ринку послуг, який забезпечує життєдіяльність і існування народу й держави не завдяки, а всупереч штучно створеним обставинам. Це стосується власників майна й підприємств, що надають послуги ціною зусиль виснаженого виробництва та не мають можливостей його відновлення, споживачів, які повинні мати можливість

розрахуватись за отримані послуги, приватних інвесторів із бізнес середовища, які повинні мати гарантії повернення довгострокових вкладень капіталу. Очікування конструктивних державних перетворень, що ми відмітили на початку, як інертне – триває вже 30 років.

Отже, повертаємось до реформаторської та адаптивної політики розвитку самих підприємств.

Характер інвестиційної привабливості ПВКГ

Головною метою політики розвитку підприємств ВКГ повинно стати формування у них якостей інвестиційної привабливості на ринку комунальних послуг, залучення інвесторів і започаткування стратегії інноваційного розвитку.

Розглянемо феномен інвестиційної привабливості стосовно до ПВКГ. Це, по-перше, комерційний інтерес до самого ринку послуг водопостачання й водовідведення, його можна характеризувати в такий спосіб:

Базові фактори комерційного інтересу вірогідного приватного інвестора

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

Далі, чи по-друге, це інтерес до якості самого підприємства. Його сировинного (природних джерел), виробниче-господарського, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, кадрового, інтелектуального, та іншого ресурсного потенціалу. Основні фонди виробництва та їхній стан, з економічної та технічної точки зору, чи не найважливіший фактор, та найдорожчий компонент інвестиційної програми, яку уявляє та на яку розраховує для себе вірогідний інвестор.

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

- з організації робіт з експлуатації мереж і споруд, аварійно-відновлювальних робіт, організації процесів збуту та претензійно-позовної роботи, а також фінансової діяльності, матеріально-технічного забезпечення, логістики тощо;

- з організації обліку, первинного, бухгалтерського, управлінського, можливості отримувати оперативні достовірні дані про витрати по місцях їх виникнення;

- з організації аналітичної функції управління у складі контролінгу, методів контролю за ефективністю роботи підрозділів та процесів, викриття та оцінки непродуктивних втрат, а саме: виробничих і комерційних;

- з наявності сучасних інформаційних систем, як виробничо-технологічних СДМ; АСУ ТП; АСКУЕ, так і управління організацією та економікою робіт зокрема транзакційні завдання: АСУ Бухоблік, АСУ Збуту; Документообіг, та ін, допоміжних інформаційно-аналітичних завдань із сімейства ВІ (бізнес інтелекту), які забезпечують моніторинг, інтерпретацію, аналіз стану підприємства зокрема моніторинг: фінансового стану й результатів; витрат підрозділів і процесів; стану основних фондів, виробничих і комерційних втрат; ефективності збуту та претензійно-позовної роботи; інтегрованого моніторингу ключових показників діяльності по типу «Дошка управління»; наявності системного інформаційно-аналітичного зв'язку з організаційно-управлінськими органами власника.

Окремо оцінюється можливість упровадження процесного управління, реструктуризації підприємства та створення функціонально й організаційно відособлених стратегічних бізнес одиниць чи аутсорсінгу.

Ще одним важливим ресурсом для інвестора вважається можливість диверсифікації послуг зокрема: родинної та неродинної, що сприяє розвитку бізнесу на нових послугах (сферах діяльності) і, можливо, нових сегментах ринку або нових ринках.

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

На додаток варто відзначити, що сучасні підприємства опікуються створенням підрозділів і систем із забезпечення економічної безпеки підприємства, яка є багатофункціональною та може, крім іншого, виконувати функцію незалежного спеціалізованого контролю за ефективним цілеспрямованим виконанням завдань стратегії розвитку підприємства або інвестиційної програми, що також може оцінюватись як елемент (предмет) комерційного інтересу у складі системи управління підприємства.

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

Отже, до складу факторів інвестиційної привабливості ПВКГ і вимог вірогідного інвестора, з позицій якості управління, входять:

1. Організаційно-управлінські й економічні заходи з вдосконалення системи управління: реінжиніринг проблемних процесів; реструктуризацію підприємства; аутсорсінгу діяльності, диверсифікації послуг, розвитку управлінського обліку; контролю та аналізу, через впровадження системних додатків з моніторингу індикативних показників.

2. Модернізацію та розвиток ІТ-забезпечення підприємства й власника.

3. Моделювання суспільно-приватних форм взаємодії.

4. Модернізації виробництва.

Проектні заходи з досягнення інвестиційної привабливості

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

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

Кінцевою метою такої підприємницької адаптації управління (ПАУ) є: удосконалення управлінського обліку; організації функцій і процесів

управління; впровадження інноваційних методів контролю; інтерпретованого оперативного інформаційно-аналітичного забезпечення; моделювання суспільно-приватних форм взаємодії, тобто досягнення умов інвестиційної привабливості за рахунок наявних ресурсів, розвитку й реалізації *залежних від підприємства можливостей*.

Комплекс заходів з адаптації управління ПВКГ за своїм змістом і спрямованістю становить частину або суттєвий компонент програми реформування управління підприємства, яка, зі свого боку, є компонентом стратегії його розвитку. (Роль і місце ПАУ в стратегії розвитку підприємства визначається в подальшому матеріалі). Проектування комплексу заходів із підприємницької адаптації пропонується здійснювати за напрямками, наведеними на рисунку 4.4.



Рисунок 4.4 – Напрями заходів підприємницької адаптації ПВКГ

4.2 Сучасні уявлення про склад і зміст стратегії розвитку підприємств

Проблеми стримування деградації виробництва й виводу підприємств водопровідно-каналізаційного господарства із довгострокової кризи, без достатніх коштів на утримання активів, з виснаженими потужностями, зі значними кредиторськими заборгованостями, в обставинах обмеженої платоспроможності абонентів, тобто в умовах повної їх інвестиційної непривабливості, не вирішуються тільки модернізацією підприємств, хоча й це залишається поки що недосяжною мрією.

На жаль, тільки останніми роками ми знову звертаємось до питань необхідності реформування підприємств водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ), їх галузевого та муніципального управління, і примушує до цього сучасний виробничий і фінансово-економічний стан цих підприємств. Цей стан потрібно виправляти через реформування підприємств (зміну форми управління, удосконалення організаційно-економічного забезпечення, налаштування суспільно-приватних відносин), що дало б змогу розширити коло зацікавлених до їх інвестування суб'єктів ринку, впровадження ефективного ринкового управління, прогресивних проектів переозброєння виробництва, тобто програм інноваційного розвитку.

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

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

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

Варто зауважити, однак, що переважно всі інноваційні проекти (фінансовані з названих джерел) спрямовані на модернізацію виробничих потужностей, сфокусовані на частині споруд чи мереж і мають на меті не реформування підприємства для досягнення його фінансово-економічної

сталості, а заходи, що підтримують стан окремої частини виробництва, тобто виробничу господарську надійність. *Реалізація таких окремих проєктів 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 з кризового стану потрібна стратегія реального організаційно управлінського й економічного оздоровлення самого галузевого підприємства, умов його реінтеграції в інституційне та ринкове середовище й удосконалення сталого зовнішнього управління. У зв'язку з цим виникає низка питань: Якою повинна бути стратегія розвитку підприємства ВКГ? Яка її мета? Які напрями чи питання необхідно охопити стратегією, щоб досягти поставленої мети? Яким повинен бути склад заходів із вирішення питань за напрямками стратегічного розвитку? Які джерела інвестицій можуть реально забезпечити масштабні проєкти реформування.

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

1. Виконати реформу підприємств галузі в сфері управління, анонсовану ще в загальнодержавній програмі реформування та розвитку житлово-комунального господарства на 2004–2010 роки й наступних програмах реформування галузі.

2. Провести модернізацію виробничих потужностей і інфраструктури.

3. Досягти інвестиційної привабливості підприємств за умов підприємницької орієнтації, розвитку форм суспільно приватної взаємодії (партнерства).

4. Забезпечити інноваційний розвиток власних інтелектуальних і творчих ресурсів і резервів.

5. Захистити новації в управлінні, виробництві й комерційної діяльності від корупції, дезорганізації, халатності, несанкціонованих акцій споживачів.

Наведений перелік невирішених проблем, зважаючи на їх актуальність, масштаби потрібних досліджень, розробок, прийнятних строків їх реалізації, різновиду і обсягів потрібних ресурсів, а також їх спільну націленість, є, водночас, переліком напрямів необхідного розвитку підприємств, кожен із яких потребує окремої відповідної стратегії реалізації.

До того ж можна побачити, що вирішення жодної проблеми з переліку або розробка відповідної окремої стратегії не забезпечує досягнення поставленої мети. Тільки поєднання стратегій подолання всіх названих проблем разом, як елементів інтегрованої стратегії дає можливість їх реалізації (рис. 4.5).

Логіка поєднання стратегій така: реформування управління та реструктуризація підприємства веде до створення інвестиційної привабливості й суспільно-приватного партнерства, яке надає ресурси до модернізації.

Реформоване управління підвищує ефективність діяльності, поновлює та розвиває інтелектуальний і творчий ресурс персоналу, реалізує нові інформаційно-аналітичні можливості.

Щодо стратегії економічної безпеки, то вона призвана методами контролю, моніторингу, інформаційної аналітики, оперативними заходами, забезпечувати зв'язок і захист усіх стратегій впродовж їх реалізації від факторів деструктивного зовнішнього впливу, явищ дезорганізації, відхилень від поставлених завдань із досягнення мети інтегрованої стратегії інноваційного розвитку (ІСІР).

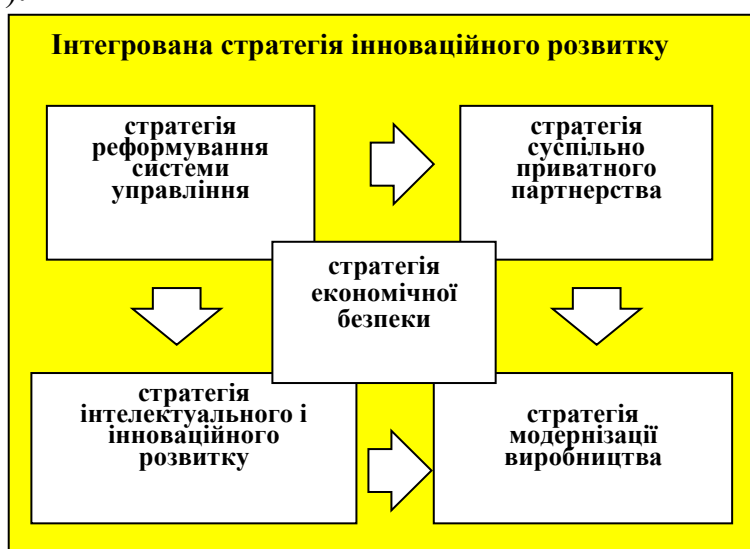


Рисунок 4.5 – Поєднання стратегій в інтегровану стратегію інноваційного розвитку

Розкриття змісту складників інтегрованої стратегії потребує пояснити, яке змістове навантаження надається стратегії суспільно-приватного партнерства. Оригінальний вираз терміна англійською «*Public private partnership*» за перекладом означає – суспільно-приватне партнерство, а за змістом: державно-приватне партнерство. Що стосується використання цього словосполучення щодо характеристики форм господарювання на Україні, то тут потрібно відзначити таке.

З часом і розвитком кризового стану підприємств житлово-комунальній галузі, після прийняття, доробки та переробки законів про оренду й концесію місцеві громади отримали право на утворення нових управлінських форм підприємств, які знаходяться у суспільній власності громад, але без зміни власності. Отже, *утворення нових управлінських форм взаємодії підприємств ВКГ з приватними підприємствами й використанням прогресивних договірних форм (будівництва, модернізації, зворотного лізингу та ін.) може без сумніву називатись суспільно-приватним партнерством.*

Таблиця 4.2 – Зміст заходів стратегій, поєднаних в інтегровану стратегію розвитку

<p>Стратегія реформи системи управління та підприємницька орієнтація підприємства</p> <p>1. Заходи реформи системи управління РБП - (РУО + ФВА) - (ЛПУ + ГУ) – ІМРП – ІАСУР – АФУ – ВК РБП – реінжиніринг бізнес- процесів; РУО + ФВА – розвиток управлінського обліку й функційно-вартісний аналіз витрат; ЛПУ + ГУ – локальне процесне та гібридне управління</p> <p>Управління ресурсним потенціалом підприємства Моніторинг фінансово-економічної сталості (ФЕС) – адаптований фінансовий аналіз; – адаптований виробничо господарський аналіз; – аналіз по місцях виникнення витрат; – формування панелі управління (ФЕС)</p> <p>Моніторинг стану ресурсного потенціалу: – контроль і моделювання елементів прибутковості сукупних активів; – контроль стану основних фондів у продовж їхнього життєвого циклу; – контроль понаднормативних втрат товарної води та тарифних стоків; – контроль комерційних втрат порушення сталості.</p> <p>ІМРП – інтегрований моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства(формування дошки управління ресурсним потенціалом); ІАСУР – утворення інформаційно-аналітичної системи управління ресурсами; АФУ – організаційно-економічне виділення аналітичної функції управління; ВК – методичні й організаційні аспекти впровадження контролінгу.</p> <p>2 Заходи підприємницької орієнтації підприємства: – організаційне моделювання реструктуризації; – утворення муніципальної інтегрованої МІАСУ; – організаційне моделювання форм суспільно-приватного партнерства</p>	<p>Стратегія модернізації та інноваційного розвитку виробництва</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація енергоємність обладнання. 2. Модернізація споруд головного виробництва. 3. Модернізація інженерно-технічного забезпечення збуту, зокрема: – оновлення технічного парку приборів обліку; – упровадження інформаційної системи он-лайн управління реалізацією послуг (фізичне блокування послуг та оперативне управління споживанням). 4. Упровадження комплексів локальних споруд з доочищення питної води в багато квартирних будинках і пунктах оптової реалізації. 5. Розробка та впровадження прогресивних споруд, обладнання схем водопостачання в проектах «смарт-місто»
<p>Стратегія економічної безпеки підприємства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка проекту з інжинірингу організаційного забезпечення економічної безпеки підприємства: – цілеспрямованість, напрямки роботи, склад завдань; – моделювання завдань методом Work Flow; – моделювання виконавців; закріплення моделей в організаційно-розпорядній документації (функціонал, структура, штат); – методичне забезпечення (керівні матеріали з виконання головних функцій, інструкції з планування і оперативного контролю; визначення взаємодії, характеру документального супроводу діяльності); – інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності; – характер інтегрованості завдань ЕБП в АСУП 	<p>Стратегія інтелектуального й інноваційного розвитку (залучення інтелектуального потенціалу персоналу до проектування розвитку)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення практики науково-технічних нарад на підприємствах. 2. Створення спілок раціоналізаторів та винахідників. 3. Відновлення функцій пошуку аналогів і оформлення патентних заявок у відділах науково - технічної інформації. 4. Розробка та впровадження положень про стимулювання творчої ініціативи кадрів <p>Стратегія розвитку суспільно приватного партнерства й соціально орієнтована кластеризація</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Створення умов розвитку комерційної привабливості комунальних підприємств. 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. 3. Реформування комунальних підприємств і створення багато цільових суспільно-приватних кластерів

На рисунку 4.6 надано структурну схему зв'язків стратегій, а в таблиці 4.2 розгорнутий укрупнений зміст заходів у кожному зі складників стратегій, поєднаних в інтегровану стратегію інноваційного розвитку та структуру методів, які необхідні для реформування системи управління підприємства.

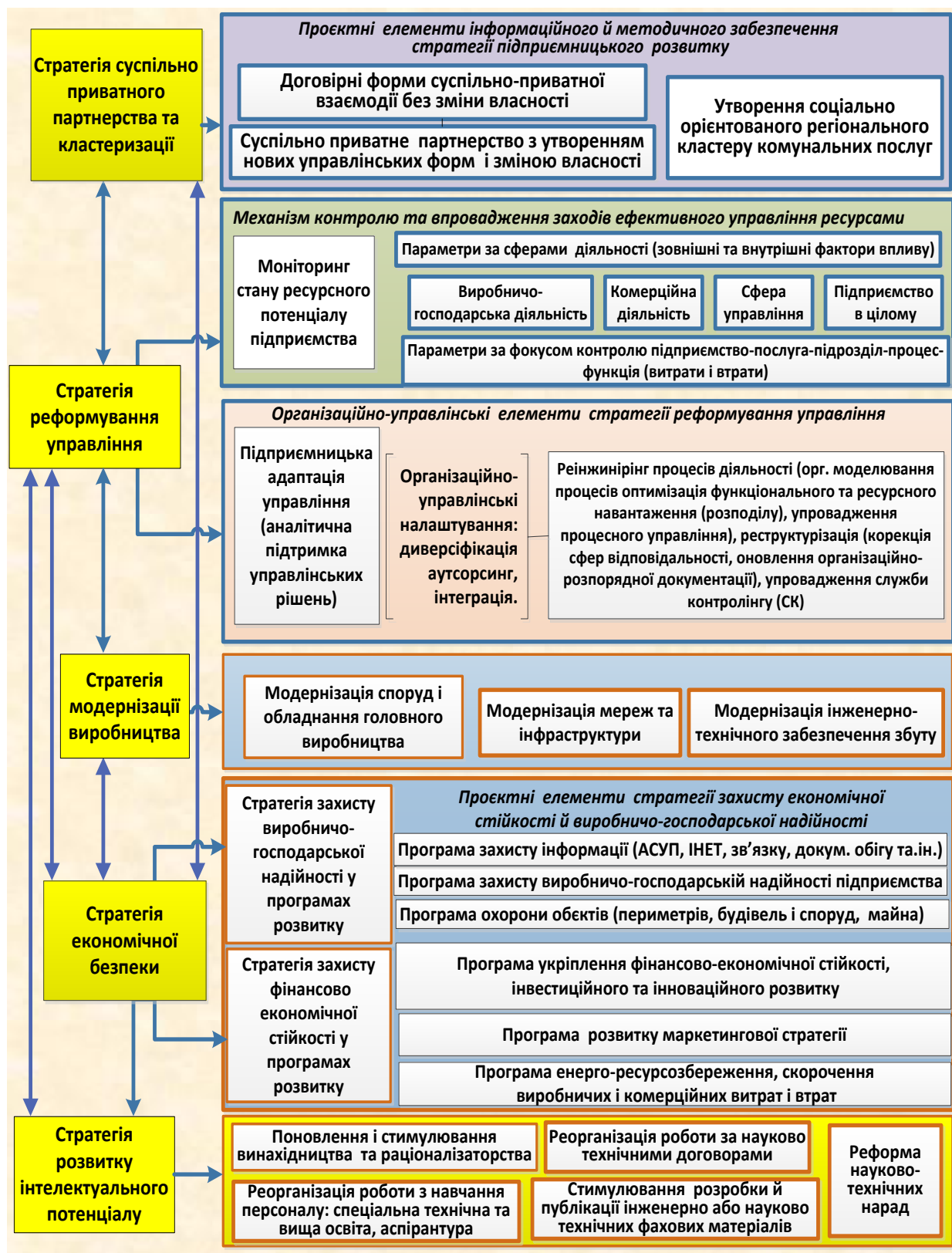


Рисунок 4.6 – Схема структури і зв'язків стратегій, що утворюють інтегровану стратегію інноваційного розвитку підприємства

У склад методів входять: методи з моделювання, реінжинірингу та впровадження процесного управління на найбільш витратних і проблемних в організації контролю процесів діяльності, розбудови управлінського обліку, контролінгу, адаптації методів фінансового, виробниче-господарського, ситуаційного, функціонально-вартісного, маркетингового аналізів перетворених на регулярний моніторинг відповідних індикативних показників, оригінальні методи управлінського обліку й контролю стану основних фондів, комерційних втрат тощо.

Зміст заходів, наведених за кожною зі стратегій, має укрупнений характер, але й він дає уявлення про синтетичність інтегрованої стратегії інноваційного розвитку. Це виявляється в поєднанні різних за характером галузей знань, досвіду, ідеологій, методів їх забезпечення, які належать і до точних математичних і гуманітарних. Наприклад, стратегія інтелектуального й інноваційного розвитку спирається на досвід соціальної психології, теорії управління кадрами, організації управління та творчого розвитку. Стратегія модернізації виробництва ґрунтується на організаційно-економічних методах планування й контролю за інвестиційними коштами та глибоким розумінням інженерно-технічних і технологічних пріоритетів в обґрунтуванні програм переозброєння виробництва. Стратегії реформування управління, суспільно приватного партнерства та кластеризації, економічної безпеки є продуктом економічних знань, які поділяються на організаційно економічні й організаційно управлінські, спираються на адаптовані до специфіки галузевих підприємств методики, алгоритми, математичне й інформаційне забезпечення.

Націлена дія інтегрованої стратегії інноваційного розвитку спрямована, зрештою, на укріплення й розвиток ресурсного потенціалу підприємства (РПП). Структура РПП складна та в укрупненому вигляді її можна представити такими умовними категоріями: організаційно-управлінська; виробниче-господарська; фінансово-економічна; комерційна. Це поділення досить умовне та при бажанні РПП можна структурувати інакше, але для проектування стратегій розвитку підприємства, акцент досліджень полягає у визначенні зв'язків між стратегіями розвитку, РПП, факторами впливу й фінансово-економічними та виробничими результатами діяльності ПВКГ.

Ключовим є зв'язок обраних стратегій розвитку й ресурсного потенціалу підприємства, який, власне, і дозволяє підприємству реалізувати своє призначення. Кожна категорія ресурсного потенціалу становить сукупність елементів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних, організаційних, соціально-економічних, кадрових). Елементи ресурсів мають свій життєвий цикл і схильні до процесів старіння, фізичного й морального зносу, що призводить до втрати здібності підприємства підтримувати параметри своєї

кондиції, що природно, і ця втрата нормальної якості ресурсів компенсується або ліквідується внаслідок проведення ремонтів і модернізації матеріальних категорій РПП або реформування його інтелектуальних-гуманітарних категорій. Зміна стану ресурсного потенціалу підприємства, однак залежить не тільки від процесів природного старіння та втрати якості й не тільки від обраних шляхів відновлення ресурсів. Ресурсний потенціал підприємства безперервно знаходиться під дією факторів впливу загального або специфічного характеру (рис. 4.7), які долають і порушують можливості РП підприємства опиратися їхньому негативному втручанню.

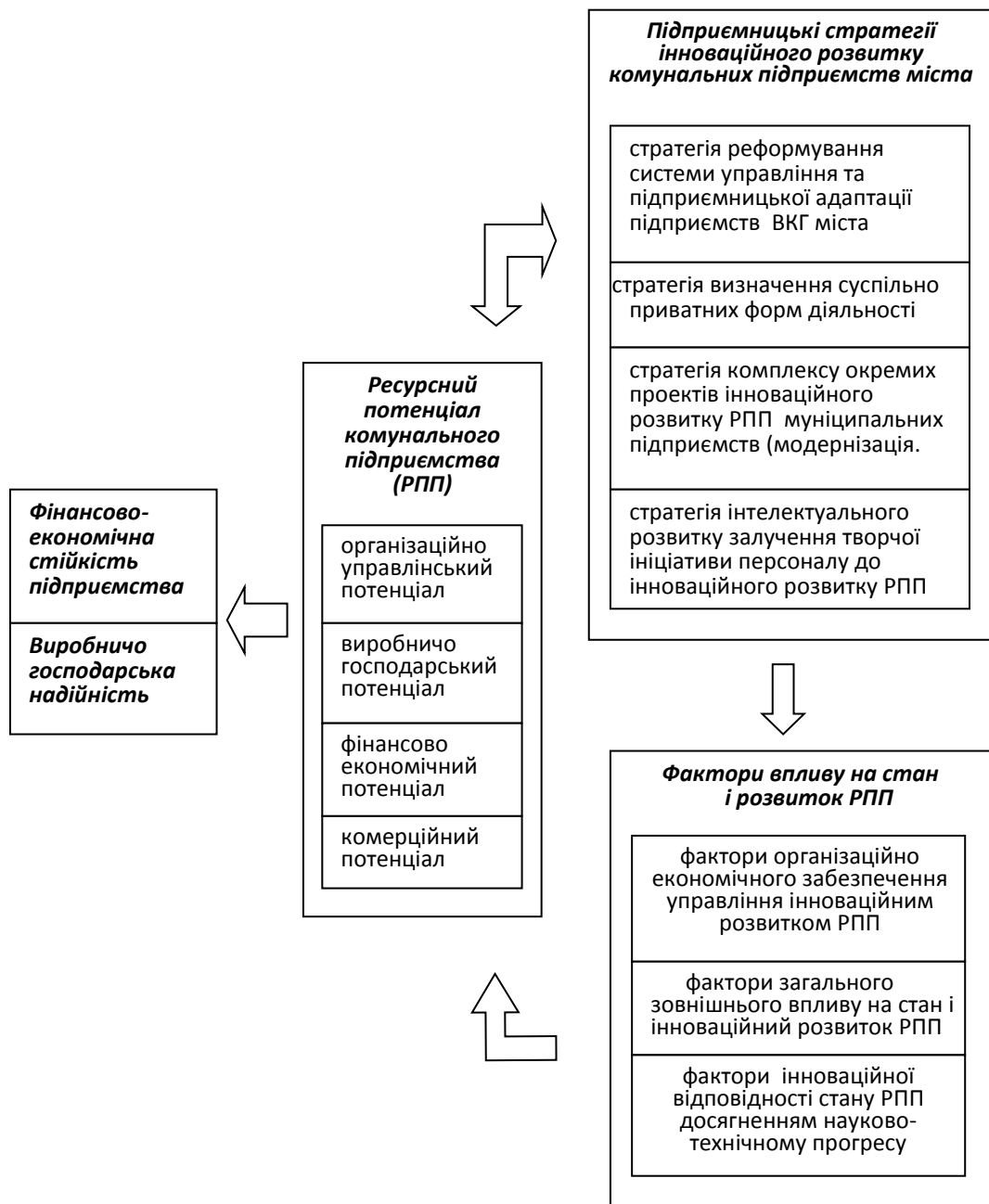


Рисунок 4.7 – Механізм інтегрованої комплексної підприємницької стратегії інноваційного розвитку й реформування комунальних підприємств міста

Керована взаємодія РПП, факторів впливу та стратегії розвитку веде до досягнення фінансово-економічної сталості й виробничо-господарської надійності підприємства. І навпаки, неадекватний проєктний механізм управління зв'язками заходів стратегій розвитку й факторів впливу з елементами РПП, зважаючи на їх стан і особливості органічного поєднання останніх, лишає ефективності обрані стратегії розвитку. На рисунку зображено зв'язок і напрямки взаємодії факторів впливу, РПП і комплексні складники інтегрованої підприємницької стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Обрана стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна водночас ослаблювати фактори впливу, примушуючи їх до позитивних змін, і водночас сприяти відновленню та розвитку кожного елемента РПП, підсилюючи їхні якості опору до деструктивних явищ.

Отже, керована взаємодія РПП, факторів впливу й заходів стратегії розвитку веде до досягнення фінансово-економічної сталості та виробничо-господарської надійності підприємства. Очевидно, що всі заходи передбачені складом окремих стратегій розвитку, разом з додатковими ресурсами, призначеними для поновлення РПП, повинні бути узгоджені з відповідними програмами діяльності, структурними елементами, функціями, тобто організаційним механізмом існуючої на підприємстві системи управління. Отже, весь комплекс організаційних, матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних ресурсів, що надаються стратегіями розвитку, направляються під керівництво та в розпорядження наявного менеджменту підприємства.

І далі ефективність використання цих ресурсів або їхня доля залежить від уміння та можливостей системи управління ПВКГ доцільно й раціонально їх використати. Тобто професійно агрегувати отримані стратегічні ресурси з відповідними ресурсами майнового комплексу підприємства, забезпечити їх використання згідно з інноваційною та інвестиційною програмами обраної стратегії розвитку. Це означає, що управління ПВКГ повинно бути у стані забезпечити належні сучасний управлінський облік, планування, координоване оперативне використання ресурсів, системний контроль витрат і втрат, загальний контроль за ефективністю реалізації стратегічних установ, в умовах необхідного врахування й маневрування під тиском факторів впливу.

З огляду на викладене, можна констатувати, що комплекс стратегічних заходів (ресурсів) разом з факторами впливу визначають зміни ресурсного потенціалу підприємства через його систему управління. Тобто можливий приток ресурсів і умов їх використання звернуті до системи управління ПВКГ. Ці міркування зображені на схемі рисунка 4.8.

Кожна окрема стратегія зі складу інтегрованої стратегії інноваційного розвитку становить окремий комплекс заходів, зв'язаних своїм алгоритмом,

який становить окрему управлінську технологію зі своїм управлінським і ресурсним блоками

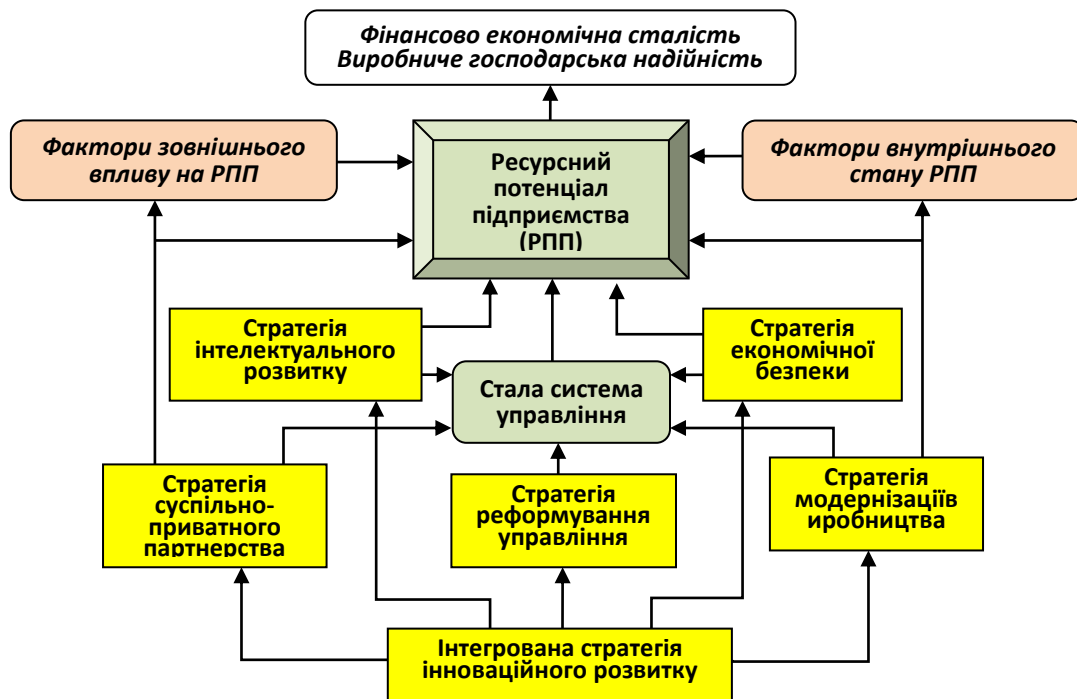


Рисунок 4.8 – Схема стратегічного управління станом РПП

Механізм зміни незадовільного стану підприємства завдяки впровадженню кожної окремої стратегії зі складу ІСІР, виглядає так:

- кожна стратегія зі складу поєднаних, через комплекс відповідних заходів надає реформаторську дію на систему управління підприємства завдяки необхідній координації умов і вимог управлінського блоку стратегії з загальними умовами процесів системи управління підприємства;
- кожна стратегія додає до складу РПП свій блок ресурсів, що також вимагає координації в обліково-розрахункових і управлінських алгоритмах;
- кожна стратегія фактом свого впровадження підсилює потенціал опору РПП факторам зовнішнього і внутрішнього впливу, послаблюючи або блокуючи їхній вплив.

Отже, вплив негативних зовнішніх факторів на РПП, з одного боку, та особливості життєвого циклу ресурсів, які природно проходять фази морального й фізичного старіння та втрати притаманної їм якості, з іншого боку, доводять до деградації або до зупинки розвитку підприємства, втраті фінансової сталості й виробничо-господарської надійності. Тому впровадження стратегій – складників ІСІР підприємств може розглядатись, як єдиний можливий спосіб створити організаційний механізм, здатний упереджувати появу або стримувати негативні тенденції у стані РПП та забезпечувати розвиток виробничо-господарського комплексу.

4.3 Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств

У продовження питання управління РПП, пропонується дослідити кілька простих тез визначень і зв'язків ресурсного потенціалу підприємства; стратегії розвитку підприємства; факторів загального зовнішнього впливу; факторів впливу реального стану ресурсів, що входять до складу РПП та інших факторів штучного характеру. Отже, варто зазначити таке:

Ресурсний потенціал комплекс ресурсів відмінних за типами (категоріями), зокрема: матеріальні; фінансові; організаційно-управлінські / економічні; інженерно-технічні / технологічні; інформаційні; кадрові.

Ресурсний потенціал підприємства (РПП) слугує інтелектуальною, фінансовою та матеріальною, основою для здійснення усіх видів його діяльності, зокрема: виробничо-господарської, фінансової (фінансово-економічної), комерційної.

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

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

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

Отже, РПП і стратегії розвитку підприємства мають прямий і зворотній зв'язок, який реалізується через координацію якості РПП і характеру заходів обраних стратегій. Варто зауважити, що якість стану РПП знаходиться під впливом об'єктивних і штучних факторів і корегується заходами стратегій розвитку, і комплексом заходів підприємницької адаптації управління підприємства. На рисунку 4.9 наводиться схема взаємозалежності РПП, стратегій розвитку, комплексу заходів підприємницької адаптації, факторів впливу.

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

Фактори зовнішнього впливу. Це насамперед організаційно-економічне й управлінське нормування, яке одночасно слугує формою зовнішнього управління підприємства. Щодо матеріальних ресурсів воно проявляється в нормах амортизації, обмеженнями щодо вибору, придбання та списання активів, правилами обліку й перенесенні витрат з утримання основних фондів на собівартість тощо.

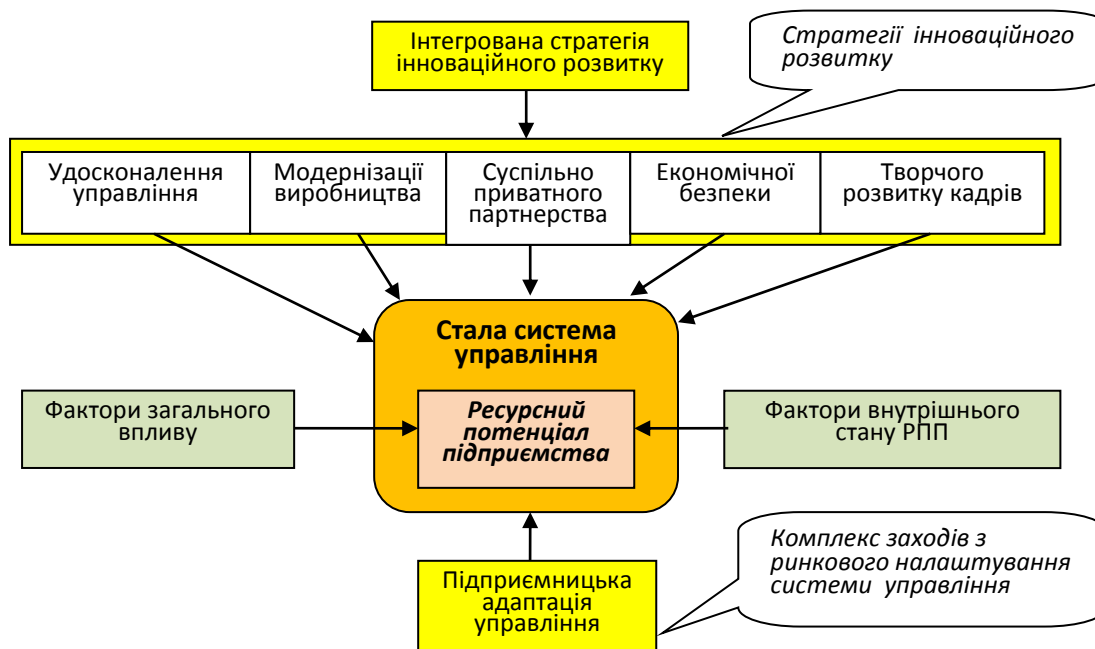


Рисунок 4.9 – Схема взаємозалежності РПП, стратегій розвитку, комплексу заходів підприємницької адаптації, факторів впливу

Фінансові ресурси підприємства знаходяться під впливом податків, обов'язкових платежів, фінансово кредитної і тарифної політики, інвестиційного клімату та ін.; Організаційно-управлінські / економічні ресурси залежать від інституціональних умов нормуючих діяльність, законів, законодавчих актів соціально-економічного, екологічного, санітарно-гігієнічного характеру, зокрема форми власності, управлінські форми, умови взаємодії суспільного та приватного секторів економіки, нормами на обсяги та якість послуг, використання природних ресурсів тощо; інтелектуальні ресурси, а саме інженерно-технічні (технологічні), теоретичні, проєктні, консалтингові, кадрові. Їхній рівень, тобто якість, залежать від можливості відповідної оплати (це стосується їх придбання, утримання, реалізації, відновлення).

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

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

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

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

Зрозуміло, що ні впровадження заходів інтегрованої стратегії розвитку ні проведена підприємницька адаптація не позбавлять підприємство від дії наведених факторів впливу, але вони значно послабляють або перетворюють їхній вплив якщо система управління підприємства буде в певний спосіб налаштована. Підприємницька адаптація управління впливає на РПП через комплекс заходів, до складу яких входять заходи з ринкового налаштування системи управління за напрямками, які зазначені на рисунку 4.10.

За змістом підприємницька адаптація управління підприємств (скорочено ПАУ) є попередньою фазою та складником удосконалення управління підприємства, важливою частиною інтегрованої стратегії розвитку, вона форматує підприємство підготовлюючи його для адекватного сприяння заходів інших складників стратегій розвитку.

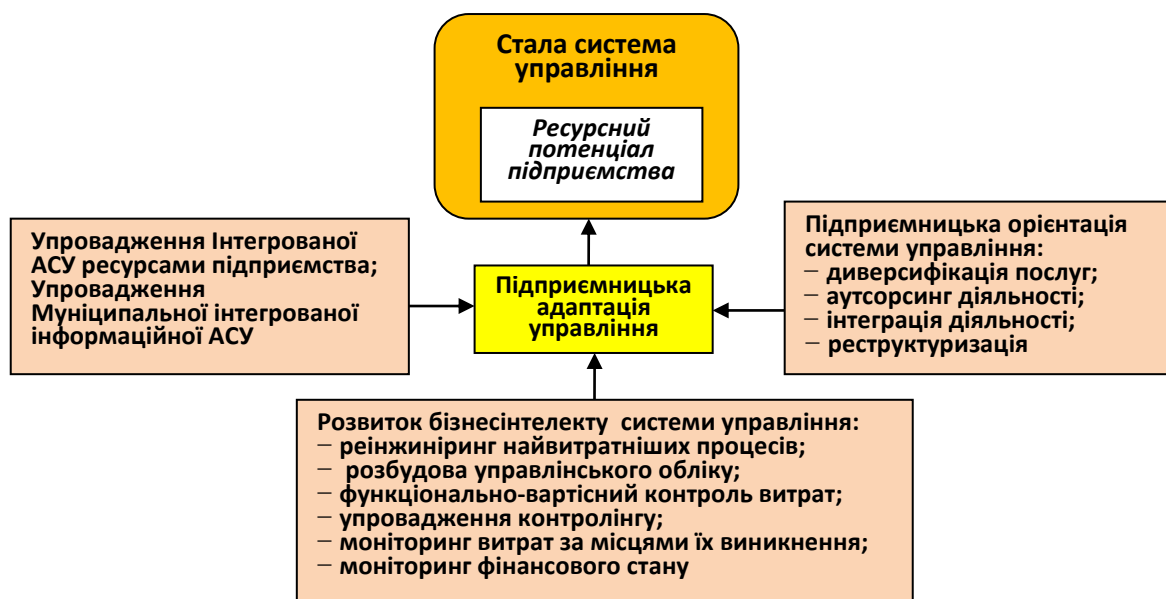


Рисунок 4.10 – Зміст складників заходів підприємницької адаптації

ПАУ це комплекс заходів організаційно-економічної спрямованості з налаштування системи управління окремого підприємства та власника на повноформатні ринкові відносини, маючи такі цілі:

– зробити муніципальне підприємство інвестиційно привабливим для підприємств приватної сфери, зробити його організаційно-компактним, зручним до фінансово-економічного маневрування з мінімальними комерційними ризиками, реорганізувати (за необхідності) форму управління, а, з певних обставин, і власності;

– розпочати процес удосконалення управління підприємством, оптимізувати «гуманітарні» процеси діяльності (зокрема аварійно-відновлювальних робіт і збуту послуг), позбутися непродуктивних функцій, розвинути економічний та комерційний успіх, зокрема внаслідок реінжинірингу процесів, подальшого введення процесного управління їх собівартістю, мінімізувати витрати, скоротити втрати за рахунок розбудови управлінського обліку й контролінгу, модернізації виробництва, і заходів економічної безпеки;

– системно закріпити ефективність управління, впровадженням на підприємствах і в органах управління муніципалітету відповідних частин інтегрованої інформаційно-аналітичної системи контролю фінансово-економічних показників, яка забезпечує центральний (муніципалітет) і локальний (підприємство) апарати управління оперативною та об'єктивною інформацією про стан ресурсного потенціалу підприємства, результати діяльності та тенденції, які визначають зміни на ринку комунальних послуг регіону.

Змістовне наповнення та методична основа формування поєднаних стратегій розвитку наведена у запропонованому нижче переліку інноваційних заходів, де, на відміну від таблиці 4.2, наведені й курсивом виділені заходи ПАУ у складі інтегрованої стратегії інноваційного розвитку).

1. Реінжиніринг найбільш витратних процесів діяльності.

2. Розвиток управлінського обліку і функціонально-вартісного контролю.

3. Локальне процесне та гібридне (структурне і процесне) управління витратами.

4. Управління ресурсним потенціалом підприємства (РПП).

4.1 Моніторинг фінансово-економічній сталості (МФЕС):

– адаптовані: фінансовий аналіз; аналіз елементів прибутковості сукупних активів; виробниче-господарський аналіз; SWOT аналіз;

– моніторинг витрат по місцях їх виникнення;

– формування дошки управління ФЕС.

4.2 Моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства (МРПП):

- моніторинг стану основних фондів упродовж їхнього життєвого циклу;
- моніторинг понаднормативних втрат товарної води й тарифних стоків;
- моніторинг комерційних втрат підприємства;
- інтегрований моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства

(формування поєднаної дошки управління ФЕС і станом РПП).

5. Створення інформаційно-аналітичної системи управління ресурсами (інформаційне поєднання транзакційних задач АСУ, МФЕС і МРПП).

6. Організаційно-економічне виділення аналітичної функції управління.

7. Методичні й організаційні рішення з упровадження контролінгу.

8. Організаційно-економічне моделювання рішень з підприємницької орієнтації підприємства: диверсифікація, аутсорсинг, реструктуризація.

9. Створення муніципальної інтегрованої інформаційної системи МІАС.

10. Організаційне моделювання договірних суспільно-приватних відносин.

11. Розробка проєкту з інжинірингу економічної безпеки підприємства (ЕБП).

12. Методичне й інформаційне забезпечення ЕБП інтеграція в АСУП.

13. Заміна енергоємного обладнання виробничих потужностей.

14. Модернізація споруд і мереж головного виробництва.

15. Модернізація інженерно-технічного забезпечення збуту.

16. Упровадження комплексів локальних споруд з доочищення питної води.

17. Розробка та впровадження інноваційних споруд, систем водопостачання в проєктах типу «смарт-місто».

18. Відновлення спілок раціоналізаторів та винахідників, практики науково-технічних нарад на підприємствах.

19. Розробка та впровадження положень про стимулювання творчої ініціативи кадрів, відновлення функцій пошуку аналогів і оформлення патентних заявок;

20. Розвиток комерційної привабливості комунальних підприємств. Соціально-економічне обґрунтування прийнятних альтернативних форм суспільно-приватних відносин між муніципальними підприємствами, та підприємствами бізнес середовища;

21. Реформування комунальних підприємств і створення багато цільових суспільно-приватних кластерів.

Більшість з наведених заходів не капіталомісткі й посильні для освоєння силами сучасного підприємства з залученням консалтингової підтримки. Упровадження цих заходів спирається на методичне й організаційне забезпечення, яке може бути надано переважно створеною на підприємстві проєктною командою із фахівців фінансово-економічного та інформаційного департаментів. Але це вже окреме питання програми з упровадження та супроводу заходів інтегрованої стратегії інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 5 КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ Й МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

5.1 Аналітична функція управління та її роль у розвитку підприємств

Управління підприємством зазвичай описують через систему його основних функцій: облік, планування, контроль і оперативне управління або організація робіт. Усі названі функції системи управління характеризуються динамікою і безперервністю виконання. До того ж облік, планування й контроль є, в результаті, інформаційною платформою для оперативного управління та водночас створюють замкнутий контур процесу управління підприємством.

Необхідно відзначити, що жодна з цих функцій забезпечує чіткий аналіз подій, обставин, причин зміни виробничих або комерційних параметрів (показників), а відображає їх факт і чисельний вимір. Визначення цих функцій спирається на канонічні методи статистики та розрахунків, тобто формування й обробки даних, які відомі з галузевих норм, інструкцій, положень, стандартів, і підтримуються прийнятими на підприємстві розрахунковими алгоритмами, формами документів, довідками, звітами.

Що стосується оперативного управління (організації робіт), то така функція найбільшою мірою залежить від «людського фактора», тобто корпоративної культури, вмотивованості, психологічного стану, досвіду та професіоналізму осіб, які забезпечують менеджмент підприємства і, отже, вимагає особливого допоміжного забезпечення.

Процес оперативного управління на підприємстві, однак, не достатньо формалізований, а тому реалізація його функцій має значною мірою, нерегульований характер. Зрозуміло, що творчість та інтуїція завжди допоможуть або підмінять, знання. Оперативне управління роботами та ресурсами підприємства яскравий тому приклад. Наслідком такої «творчості» є адміністративний стиль прийняття управлінських рішень, професіоналізм і економічна мотивація яких замінюється потоком авторитарної наполегливості й тиску на виконавців заради підтримки виробничих параметрів у збиток економіці, незважаючи на втрату якості робіт, порушення технологічних норм, і прискорений фізичний знос елементів виробничої інфраструктури.

Із повною впевненістю можна припустити, що у системі ВКГ не знайдеться підприємства, де процес оперативного управління (ОУ) був би досконало перебудований за допомогою інжинірингу та організаційного моделювання, був гармонізований з іншими аспектами системи управління, спирався на спеціалізовану інформаційну базу й мав механізм її використання в

реальному часі. Тому неминуче постає питання про необхідність його організаційно-економічного проектування, методичного, інформаційно-аналітичного забезпечення для чого необхідно відповісти на такі питання:

1. Який інформаційний супровід необхідно надавати ОУ як частині системи управління підприємства загалом? Якими повинні бути характер, структура, періодичність, форма та спосіб подачі інформації?

2. Хто повинен її готувати, якими джерелами користуватися, як вести базу й обробляти дані, яка інтерпретація інформації потрібна, що і яким аналітичним дослідженням піддавати? Чи використовувати програмні засоби та які саме?

3. Хто здійснює аналіз діяльності за всіма її аспектами? Якими засобами аналізу необхідно користуватись для досягнення найпродуктивнішого управлінського ефекту? Який алгоритм перетворення аналітичних висновків на формування управлінських рішень?

Але всі ці питання є похідними від головного питання (імовініше ідеологічного та концептуального значення) що таке аналітична функція управління (АФУ), які завдання вирішує і як вона повинна бути формалізована?

На нашу думку, аналітична функція виконує завдання інформаційно-аналітичного підґрунтя управлінських рішень, забезпечуючи їх організаційно-економічний зміст і сенс, координацію причинно-наслідкових зв'язків виробничих, фінансово-економічних і комерційних параметрів, економічну мотивацію, що створює передумови для доцільнішого й раціональнішого використання ресурсів (скорочення їх перевитрат і втрат) гарантії в отриманні ефективних результатів. Зазначена мотивація виникає завдяки знанням про характер і динаміку, змінам, що відбуваються у стані ресурсного потенціалу підприємства під тиском зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на виробничо-економічні результати його діяльності.

Для формалізації АФУ необхідна її організаційна модель, методика, постановки й виконання завдань, відповідні організаційні рішення підприємства щодо її відособлення в системі управління.

Відсутність формалізації аналітичної функції управління на підприємстві, як регулярної, регламентованої частини системи управління погіршує (примітивізує) сам механізм управління, переводячи його з економічно обґрунтованого в адміністративне.

Отже, можна констатувати, що наявність або відсутність АФУ в контурі системи управління підприємством задає базову характеристику організації управління, перетворюючи його в економічно мотивований або адміністративний варіант. У контурі економічно мотивованого управління ланка АФУ присутня, як регулярна, методично й організаційно забезпечена та

інтегрована в систему управління підприємства функція, яка є органічною частиною «технології» прийняття поточних управлінських рішень (рис. 5.1).

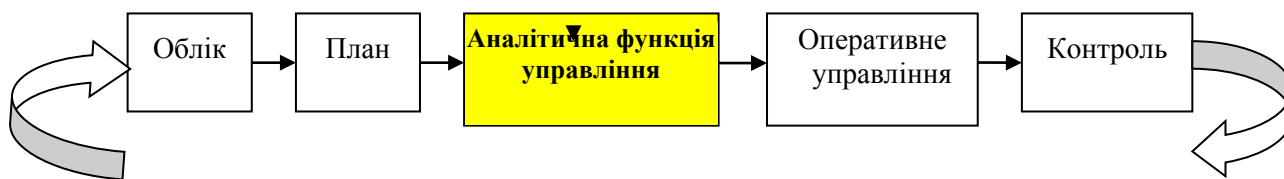


Рисунок 5.1 – Включення АФУ в контур управління

Змістовним навантаженням АФУ в цьому контурі є моніторинг динаміки змін стану ресурсів підприємства, оцінка та попередження втрат, розкриття резервів ресурсозбереження. У контурі адміністративного управління аналітична функція зливається з контрольною, її значення розмивається бо має дискретний довідковий характер. У таких обставинах роль і зміст АФУ заміняється ситуативними інтуїтивними рішеннями, які використовуються для організаційної мотивації пріоритетів у рішеннях оперативного управління.

Роль АФУ в адміністративному управлінні (в ідеальному випадку) зводиться до спрощення економічних висновків про зміни виробничої ситуації, що відповідають на питання: «Краще? Гірше? Наскільки?» До того ж, така оцінка відбувається за результатами економічних показників звітних періодів. Управлінська реакція на зміни минулих періодів має рефлекторний, запізнілий, а не попереджувальний характер.

Повноцінна АФУ, що забезпечує економічну мотивацію рішень відповідає на питання: «Наскільки істотні поточні й можливі очікувані зміни? Які природа, характер і динаміка змін, що відбулися? Чи немає ознак тенденцій (позитивних, негативних)? Чому та в сфері чийої відповідальності відбулися зміни? Якими альтернативними сценаріями управління поточними змінами володіє в своєму розпорядженні підприємство? Чи є втрати та резерви ресурсів у процесі поточної діяльності? Які виникають загрози перспективам діяльності та чи є можливості їх уникнути, забезпечивши розвиток підприємства?»

Методичне забезпечення АФУ становить її організаційно-процесну основу та спирається як на класичні методи аналізу, зокрема фінансово-економічний, виробничо-господарський, функціонально-вартісний, організаційно-управлінський, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та ін., так і на спеціально орієнтовані, тематичні види прикладного аналізу. Крім того, завдяки веденню інформаційної бази статистичних, облікових та розрахункових даних і рекомендованих алгоритмів проведення аналізу, АФУ має можливість здійснювати й короткострокове прогнозування. Економічні категорії

інформаційного, методичного й факторного аспектів за змістом питань з якими працює АФУ наведені на рисунку 5.2.

Склад аналітичних задач АФУ, необхідних підприємству, підтримується завданнями управлінського обліку та контролінгу. У практиці інформаційно-аналітичних робіт доцільно використовувати ці два інструменти разом, адаптувавши їх відповідно до галузевої специфіки та особливостей конкретного підприємства.

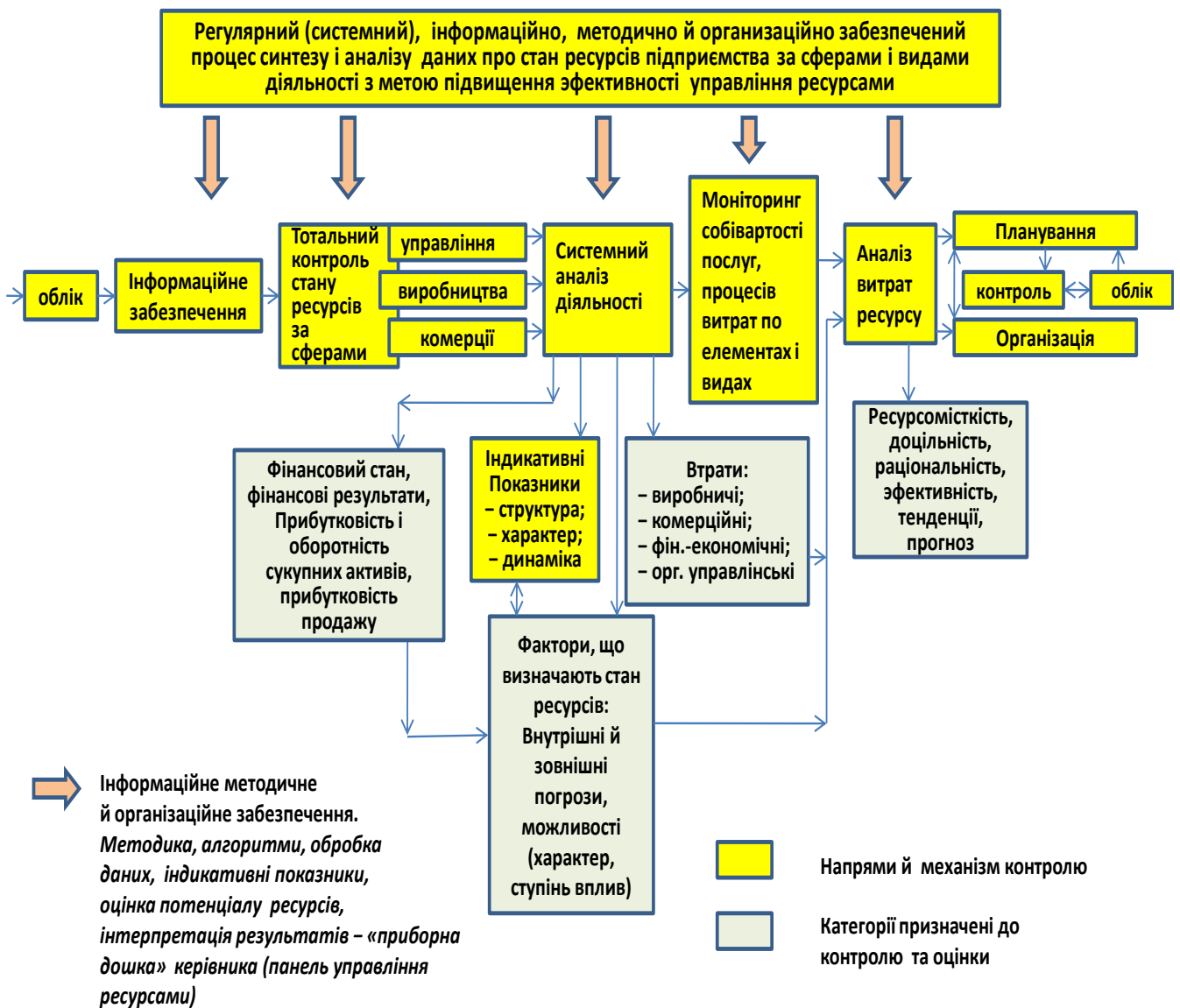


Рисунок 5.2 – Аналітична функція управління (напрями й категорії контролю)

Реалізація АФУ на підприємстві, після виконання робіт відповідного інжинірингу процесу управління, доручається аналітичній службі (наприклад, службі контролінгу). Інформаційні зв'язки, методичні аспекти АФУ і виконувани завдання, зокрема засобами АСУ, наведені на рисунку 5.3.

Практичний сенс усього арсеналу завдань, використовуваних у забезпеченні АФУ, полягає в акцентованому контролі ефективності використання ресурсів, який забезпечується цілою низкою моніторингів. Результати АФУ виводяться на «приладову дошку управління», про що йдеться далі.

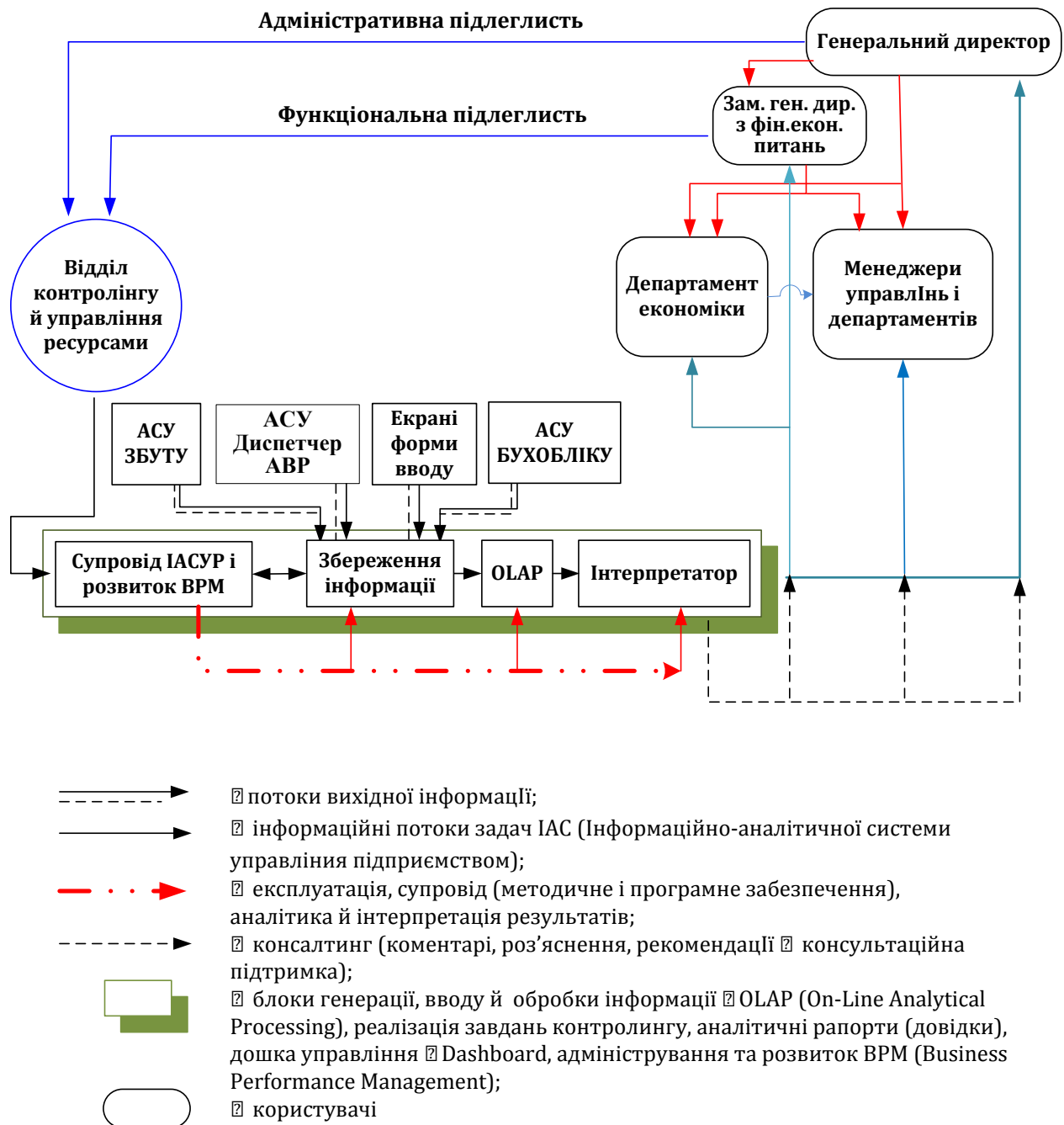


Рисунок 5.3 – Інформаційний механізм і організаційні зв'язки аналітичної служби, що здійснює АФУ ПВКГ

Створення на підприємстві регулярного, системного, інформаційно, методично й організаційно забезпеченого синтезу та аналізу даних про стан

ресурсів за сферами діяльності підрозділів і процесів, гарантує підвищення ефективності управління корпоративними ресурсами.

Методичне забезпечення АФУ становить її організаційно-економічну основу і спирається як на класичні методи аналізу, зокрема фінансово-економічний, виробничо-господарський, функціонально-вартісний, організаційно-управлінський, SWOT-аналіз та ін., так і на спеціально орієнтовані, тематичні види прикладного аналізу. Крім того, завдяки веденню інформаційної бази статистичних, облікових та розрахункових даних і рекомендованих алгоритмів проведення аналізу, АФУ має можливість здійснювати короткострокове прогнозування.

Склад аналітичних задач АФУ, необхідних підприємству, підтримується завданнями управлінського обліку й контролінгу. У практиці інформаційно-аналітичних робіт доцільно використовувати ці два інструменти разом, адаптувавши їх відповідно до галузевої специфіки та особливостей конкретного підприємства. Інформаційні зв'язки аналітичної функції з обліково-розрахунковими та планово-контрольними функціями управління на підприємстві наведені на рисунку 5.4.



Рисунок 5.4 – Інформаційні зв'язки аналітичної функції з обліково-розрахунковими та планово-контрольними функціями управління на підприємстві

Практичний сенс усього арсеналу завдань, використовуваних у забезпеченні АФУ, полягає в акцентованому контролі ефективності використання ресурсів і управлінні станом ресурсів, як механізмом виявлення й використання резервів економії та стратегій розвитку ресурсного потенціалу.

Можливість реалізації повноцінної АФУ підприємства, цілком залежить від організації інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення визначає рівень культури і якість роботи всіх функцій контуру управління, що в підсумку гарантує якість поточних управлінських рішень. Організація інформаційного забезпечення, що задовольняє вимогам АФУ, передбачає розробку методико-інформаційних алгоритмів рішень завдань, а саме системних, підтримуваних програмно-технічними засобами, наприклад:

1. Контроль витрат по місцях їх виникнення, зокрема структурним підрозділам і процесам діяльності.

2. Контроль економічної ефективності виробничих процесів водопостачання та водовідведення на всіх етапах технологічного ланцюга.

3. Контроль економічної ефективності процесів збуту послуг і претензійно - позовної роботи.

4. Контроль ефективності організації оперативного управління експлуатацією мереж і аварійно-відновлювальних робіт.

5. Контроль стану основних фондів підприємства.

6. Оцінку загроз економічної стійкості та виробничої надійності, визначення можливостей збереження й розвитку ресурсного потенціалу, зокрема:

– оцінку фактів і динаміки виробничих і комерційних втрат, що впливають на зростання витрат;

– визначення потенційно-доступних і прихованих резервів підприємства, зокрема внаслідок нераціонального і недоцільного використання ресурсів, та ін.

Наведені завдання можуть бути виконані впровадженням інформаційно-аналітичного комплексу. Зазначений інформаційно-аналітичний комплекс (ІАК) на підприємствах ВКГ становить особливу актуальність і має важливе практичне значення в створенні системній інформаційній платформи для реалізації аналітичної функції управління самого підприємства та встановлені інформаційного зв'язку нової управлінської якості (інформаційної інтеграції) з власником майнового комплексу – муніципалітетом.

Цілі інформаційно-аналітичного комплексу, як інструмента аналітичної функції управління підприємства, поширеного на керівні органи муніципалітету:

– підвищення ефективності оперативного управління ресурсами майнових комплексів комунальних підприємств, внаслідок поліпшення економічної мотивації управлінських рішень виконавчих дирекцій;

- реалізація інтегрованого контролю фінансово-економічного стану муніципальних підприємств і оцінки якості управління виконавчих дирекцій;
- формування інформаційної бази для проведення економічно обґрунтованої тарифно-інвестиційної політики в сфері комунальних послуг, формування стратегій розвитку підприємства.

Забезпечення ІАК аналітичною інформацією базується на можливості порівняння ретроспективних даних створеної бази з показниками реалізованих моніторингів поточної діяльності кожного окремого підприємства, зокрема:

- моніторингу процесних витрат й по процесної собівартості;
- моніторингу фінансового стану й фінансових результатів;
- виробничо-господарського моніторингу;
- моніторингу стану основних фондів;
- моніторингу комерційних витрат;
- моделювання та прогнозування ключових результатів діяльності.

Перераховані види моніторингу є базовим складом завдань ІАК, які налаштовуються під конкретні умови підприємства. Прикладом збереження й подачі аналітичних результатів може бути віртуальна приладова дошка управління, де кожна кнопка утримує відповідний аналітичний розділ діяльності (рис. 5.5).



Рисунок 5.5 – Приладова дошка управління, як формалізоване табло мультимоніторингу фінансово-економічного й комерційного стану

У результаті впровадження такого мультипроєкту на окремому підприємстві діюча система управління отримує подальший розвиток:

- розвивається методична та організаційна база управлінського обліку;
- оптимізується обліково-контрольна функція підприємства;
- формалізується й активізується аналітична функція управління;
- забезпечується інформатизація оперативного менеджменту;
- виникають умови для створення інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, що забезпечують експертизу фінансово-економічного стану різних комунальних підприємств їхнім власникам (інвесторам) та ін.

5.2 Інжиніринг визначних процесів управлінської діяльності

Із другої половини 90-х років минулого століття дослідження проблем вдосконалення організаційних та економічних аспектів управління підприємством отримали новий імпульс у розвитку, зокрема за напрямками: реструктуризація підприємств, реінжиніринг бізнес-процесів, процесне управління, контролінг, системи бізнес інтелекту та ін.

Підвищився інтерес науковців і до питань оптимізації управління ресурсами підприємств, ефективності їх використання, поліпшення економічних результатів діяльності. Отримані наукові результати становлять досить ємну базу для організаційно-управлінських та організаційно-економічних рішень, відображаються в науково-методичних виданнях, рекомендаційних і програмних документах, зокрема в серії стандартів ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015), але застосовуються в практиці модернізації систем управління підприємств ВКГ вкрай недостатньо.

Це стосується й організаційних проєктів реінжинірингу виробничих процесів і технологій процесного управління економікою підприємств. Реалізація цих проєктів на підприємствах забезпечує організаційне вдосконалення самих об'єктів управління, розвиває інформаційну базу, підвищуючи в такий спосіб інформативність управлінського обліку, забезпечуючи можливість безперервного контролю, оперативність і точність управлінського впливу.

Основним завданням реінжинірингу бізнес процесів (процесів діяльності) є приведення організаційних основ підприємства (функцій, штату, процесів діяльності, організаційної структури) в стан адекватний його стратегічним цілям і завданням, і відповідно до сучасних умов господарювання (зокрема, встановлення контролю за собівартістю процесів, як споживача ресурсів). Причинами, що спонукають до проведення реінжинірингу галузевих

підприємств є зміни економічної моделі й характеру галузевого управління, які вплинули на організаційну архітектуру та форму управління комунальних підприємств, а саме:

- організаційні перетворення (злиття, укрупнення, поділ, виділення, у деяких випадках неодноразові), які спричинили зміни процесної та функціональної декомпозиції підприємства, складу виконавців робіт і характеру їх навантаження, форми й умов взаємодії;

- втраті актуальності ряду процесних регламентів, неадекватність організаційно-розпорядчої документації (положень про служби, посадових інструкцій) змісту та якості функціонального навантаження виконавців;

- зміни характеру вертикальних і горизонтальних зв'язків, структури та виду інформації, способу й оперативності її отримання, форми документального супроводу процесів і робіт.

Отже, спонукальними причинами до проведення інжинірингу (реінжинірингу) бізнес-процесів на підприємствах ВКГ є необхідність втілення програм реорганізації та реструктуризації, а також проведення першочергових заходів із ліквідації економічної неспроможності вже в перехідний дореформений період.

У початковій фазі реформування системи управління, а надалі реструктуризації підприємств, виділення стратегічних бізнес одиниць вкрай важливим є формування нових методичних можливостей обліку й контролю за підрозділів та процесами діяльності, які характеризуються значними витратами та втратами ресурсів.

Основним перспективним організаційно-економічним надбанням реінжинірингу й надалі процесного управління є приведення організаційно-економічних категорій управління підприємства в стан, при якому можливо вести облік і контроль собівартості найбільш ресурсно-витратних процесів, а також, у разі необхідності, впроваджувати процесне управління як складник структурно-функціональної моделі.

Безумовно, реінжиніринг процесів діяльності не тільки створює нові умови для організації процесного контролю та управління ресурсами на окремих процесах, а й упорядковує функціональну декомпозицію процесів діяльності, навантаження виконавців і організаційну структуру підприємства.

Завдяки переліченим можливостям, ступінь деталізації контролю витрат за місцями їх виникнення доведений до обліку ресурсів і вартісних витрат будь-якої процесної функції. Це означає можливість реалізації Activity Based Costing, Activity Based Management і Activity Based Budgeting (ABC \ ABM і ABV) методів в управлінні ресурсами підприємства.

Встановлення тотального, і сфокусованого на «споживача ресурсів», контролю за станом і ефективним використанням ресурсного потенціалу, передбачає:

– упровадження контролінгу як платформи незалежної аналітичної функції управління на підприємстві;

– упровадження низки моніторингових завдань, що утворюють моніторинговий комплекс контролінгу й забезпечують аналітичну роботу інформаційним напівфабрикатом.

Номенклатура завдань за напрямками, поставлені цілі, та очікувані результати від моніторингових завдань, перетворених на аналітичні висновки контролінгу, наведені в узагальненій моделі на рисунку 5.6.

Перелічені на рисунку 5.6 проєктні завдання моніторингу, їхні цілі, результати змін за наведеними напрямками, завдяки створеній інформаційно-аналітичній базі, становлять частину практичної роботи контролінгу по управлінню ресурсним потенціалом на підприємстві. Задля впровадження заходів удосконалення в сфері управління, залучені департаменти інформаційних технологій, фінансово-економічний, профільні підрозділи та створена служба контролінгу. Повною мірою реалізована організаційно-економічна модель управління супроводжується набором проєктних заходів організаційного моделювання, (ре)жинірингу, реструктуризації.

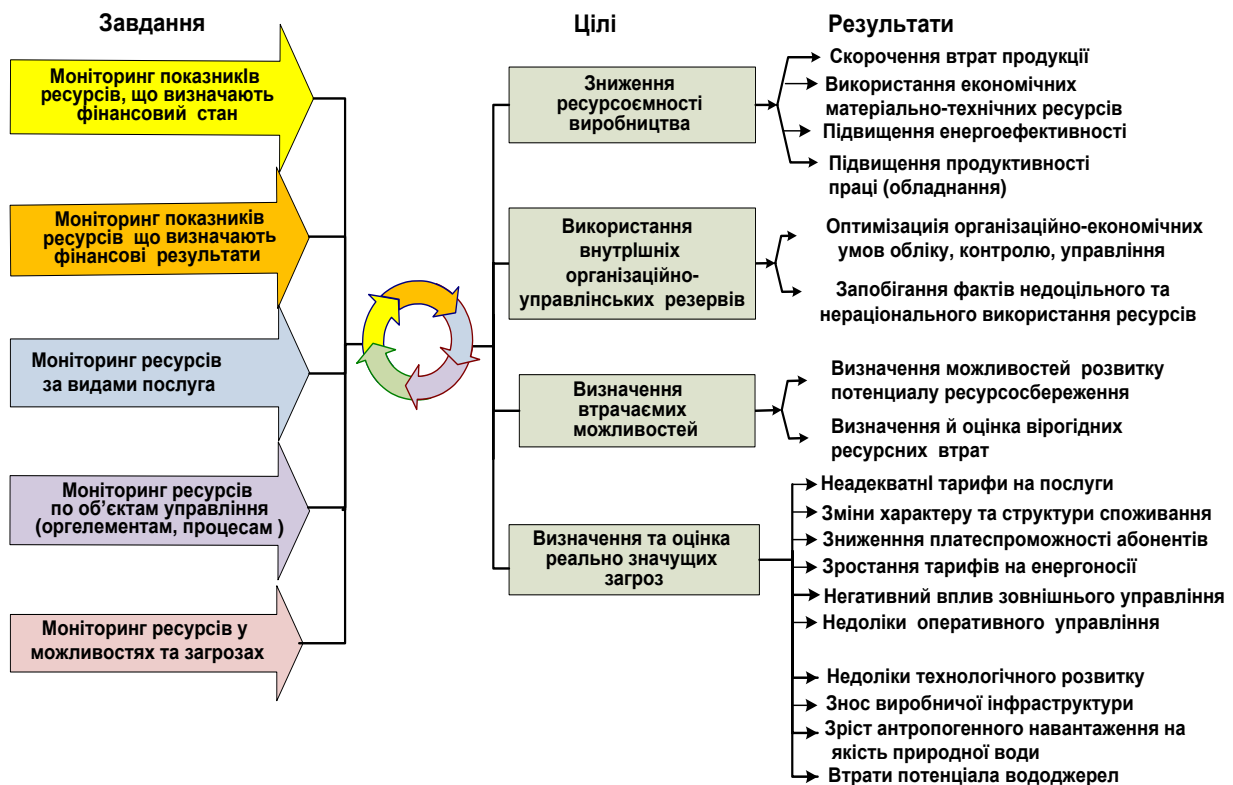


Рисунок 5.6 – Напрями, цілі та заходи моніторингів стану ресурсного потенціалу

У процесі реалізації нової організаційно-економічної моделі контролю та управління станом ресурсного потенціалу на підприємствах ВКГ, впровадження інновацій здійснюється в декількох напрямках:

- організаційно-управлінському (склад і розподіл функцій, взаємозв'язки та взаємини служб задіяних у викритті втрат, можливостей, резервів);
- методологічному й методичному визначенню необхідних напрямів, характеру та змісту, необхідних для оновленого управлінського аналізу й ефективного управління моніторингових завдань і індикативних показників;
- інформаційній технології з забезпечення практичної реалізації моніторингових завдань (змістовний характер і структура інформаційного забезпечення);
- формуванню інтелектуальних ресурсів для аналітичної роботи.

5.3 Моделювання бізнес-процесів на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства

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

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

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

Організація підприємств водопровідно-каналізаційного господарства має виражений процесний характер, і представлена строго регламентованими, технологічно пов'язаними, процесами основного виробництва та «гуманітарними» процесами збуту послуг і оперативного управління експлуатацією інфраструктури мереж та іншими. До того ж, «гуманітарні» процеси залишаються неформалізованими, хоча, використовують значні ресурси, які можна порівняти за обсягом з ресурсами основного виробництва підприємства. Цей факт залишається поширеною проблемою галузевих підприємств і головною причиною фізичних і комерційних втрат ресурсів.

Технологічні процеси, практично, або значною мірою менш схильні до виробничих втрат, бо процедурно захищені процесними регламентами й нормативами на витрати ресурсів через необхідність додержуватись чисельно заданих параметрів роботи обладнання.

На рисунку 5.7 наведена типова для галузевого підприємства укрупнена декомпозиція процесів, структурована за рівнями ієрархії з доцільним, для поставленої мети, рівнем деталізації.

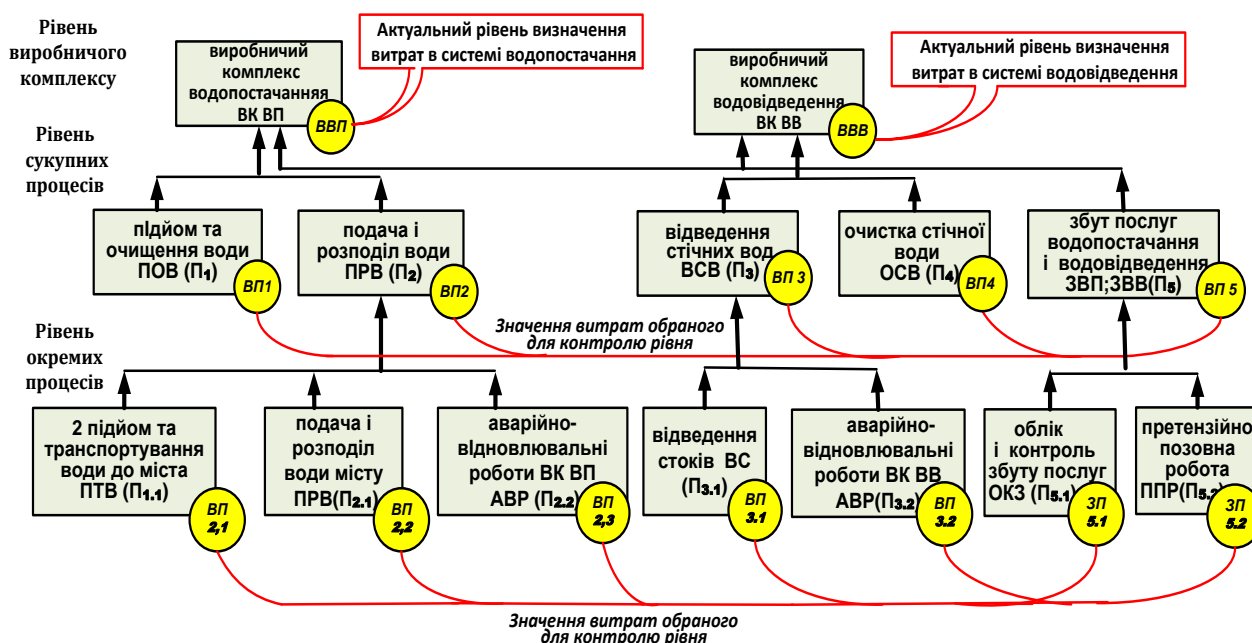


Рисунок 5.7 – Процесна декомпозиція та альтернативні рівні процесної ієрархії ПВКГ

Як видно з рисунка, виробничі, комерційні й управлінські процеси мають притаманну підприємству ВКГ декомпозицію, ієрархічні рівні, внутрішню структуру, яка залежить від обраного ступеня деталізації. Базова декомпозиція може бути більше чи менше розвинутою, що залежить від доцільності процесної деталізації. Процеси можуть бути укрупнені або роздроблені. Наприклад: виробничі процеси ПРВ і АВР можна поєднати в процес

оперативного управління експлуатацією, або з процесу збуту не виділяти процес претензійно-позовної роботи, а розглядати їх у поєднанні. Процесна декомпозиція підприємства може бути представлена процесами основними (головними) і процесами другого порядку – компонентами головних, організаційно «вбудованими в їхнє «тіло».

Потрібно розуміти, що чим більша деталізація процесів, тим точнішим може бути забезпечено контроль і більш сфокусованим і ефективним управління процесу, але трудомісткість і витрати на забезпечення обліку й поточного управління не в міру роздробленими процесами не перекроються очікуваним управлінським результатом. Саме організаційне моделювання формує концепцію розвитку окремого процесу діяльності підприємства або диверсифікації діяльності, впливаючи на ефективність управління й економічність удосконаленого процесу, який було піддано реінжинірингу та на інвестиційну привабливість підприємства, в реструктуризацію якого було закладено комерційний зміст. Природа й кінцева мета організаційного моделювання не змінюються принципово, змінюється лише масштаб перетворень. Повертаючись до моделювання та реінжинірингу бізнес процесів потрібно навести універсальну форму підходу до цього виду оргпроекування.

На рисунку 5.8 наведені організаційно-функціональні питання реінжинірингу бізнес процесів і організаційно-економічні завдання управлінського обліку, які виконуються завдяки проведеному реінжинірингу.

Організаційно-функціональний аспект Реінжиніринг бізнес-процесів
<p>Здійснюється моделювання технологічних і організаційно-управлінських процесів у вигляді таблиць і діаграм потоків робіт, потоків функцій, потоків інформації. У форматі – «Як є», де відбивається стан системи управління підприємством, що склався, і проводиться його аналіз.</p> <p>Після аналізу виконується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – корекція та координація, функцій, взаємодій у форматі – «Як повинно бути»; – формується адекватна організаційна структура та штатний склад виконавців; – визначається характер і сутність супровідної інформації (документів), погодженою зі змінами у виконавцях, функціях і взаємодіях; – формуються вимоги оновленої організації робіт і виконавської дисципліни; – розробляється організаційно-розпорядча документація зокрема: положення про служби, посадові інструкції та ін.
<p>Розробляються індикативні показники організаційної та виконавської ефективності</p> <p style="text-align: center;">Забезпечується контроль за ефективністю організації управління</p>
Організаційно-економічний аспект Управлінський облік і контролінг
<p>1. Здійснюється методична постановка завдань управлінського обліку та контролінгу. Пріоритет встановлюється для складу завдань, спрямованих:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на контроль витрат за місцями їх виникнення (процеси, переділи, оргелементи); – на контроль ефективності процесів, переділів організації виробництва та збуту; – на контроль ефективності роботи підрозділів; – на контроль ефективності використання основних фондів, дебіторської заборгованості, діяльності підприємства в цілому; – на моніторинг комерційних упущень (фактів втрат і невикористаних можливостей). <p>2. Розробляються прикладні програми для виконання завдань контролінгу засобами АСУ підприємства.</p> <p>3. Визначається форма й періодичність рапортів по ефективності діяльності підприємства керівнику та його профільним замісникам.</p> <p>4. Розробляються індикативні показники економічної ефективності.</p> <p>5. Забезпечується контроль за економічною ефективністю самого управління</p>

Рисунок 5.8 – Змістовні питання реінжинірингу бізнес процесів і можливих задач управлінського обліку

Підсумовуючи, варто зазначити, що, доцільність проведення моделювання бізнес-процесів пов'язана з необхідністю ринкової адаптації управлінської системи підприємства та її елементів: рольових, функціональних, процесних, організаційних структур і створення, отже, умов ефективного менеджменту – його інформаційного та організаційного забезпечення. Завдяки моделюванню стають можливими реінжиніринг бізнес процесів і процесне управління ПВКГ, більш доцільна й перспективна реструктуризація.

5.3.1 Моделювання бізнес-процесу управління ліквідацією аварій

Аварійно-відновлювальні роботи (АВР) на мережах водопроводу та каналізації займають за трудомісткістю та важливістю значне місце в загальному обсязі робіт по експлуатації та витратам. Так, за експертною оцінкою, витрати на АВР становлять – 55–60 % від обсягу витрат на експлуатацію мереж. Це, зі свого боку, становить – 10–12 % від повних витрат підприємства. Поділяючи особливу увагу до АВР, потрібно розуміти, що цей процес є частиною сукупного процесу – оперативного управління експлуатацією виробничих комплексів водопостачання й водовідведення, яка значною мірою зосереджена на утриманні нормальної роботи мереж і забезпеченні ефективності процесу подачі та розподілу води й відведенню стоків.

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

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

- контролювати й оптимізувати витрати, зокрема зарплату, транспорт і матеріали;
- точніше планувати ресурси на капремонт мереж і їх поточну експлуатацію, планово-попереджувальні роботи (ППР);
- зменшити втрати води (готової продукції) за рахунок оперативної ліквідації аварій і скорочення їхньої кількості тощо;
- у перспективі – знизити кількість аварій завдяки підвищенню матеріальної зацікавленості як АВР і недопущенню «повторних» ремонтів.

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

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

Ключові умови трансформації бізнес-процесу АВР:

- ведення роздільного (по АВР і ППР) обліку ресурсоспоживання, зокрема обліку робіт, матеріалів, транспорту, трудовитрат, втрат води на аваріях і системи очищення;
- формування відповідних документів, що забезпечують окремий облік і включення сукупних витрат на АВР до складу собівартості окремим економічним показником.

Необхідно відзначити, що в низці підприємств документування процесу АВР ведеться на спеціальному бланку – «Наряд», де відбивається вся послідовність дій: роботи, трудовитрати, обсяг витоків, обсяг води на власні потреби (промивання), транспорт і механізми, матеріали, витрачені на виконання робіт. Однак і в цьому випадку подальший облік ППР і АВР ведеться сукупно.

У більшості підприємств ВКГ формалізація цього процесу знаходиться в зародковому стані. Заявки про пошкодження записуються в журналах центральної диспетчерської служби (ЦДС) і районної ділянки служби мережі. Існуючий порядок реєстрації та обліку АВР значною мірою інертний і полягає в такому: після виїзду на місце аварії бригади диспетчер приймає рішення про локалізацію й далі передає інформацію про аварію на відповідну ділянку (район) з обслуговування мереж для виконання ремонту. У районному відділку робиться відповідний запис у журналі (при надходженні заявки від ЦДС і після усунення пошкодження). На жаль, обліку трудовитрат, матеріалів і транспорту при цьому не виконується, тобто вартість ліквідації кожної аварії не калькулюється.

Щомісяця ділянка мереж виконує звіт про матеріали, трудовитрати, транспорт на виконанні за місяць роботи (і АВР, і ППР). Витрати на АВР при цьому не виділяються й окремий облік за ними не ведеться. Загальний звіт надходить до бухгалтерії підприємства, де використовується для формування статті витрат – експлуатаційні витрати. При такому сукупному обліку ні про який економічний контроль, облік та управління процесом АВР не може бути й мови. Удосконалена модель бізнес-процесу управління АВР може вибудовуватися в такий спосіб.

Організаційно-технічний аспект

Розробляється та впроваджується документ первинного обліку (наприклад, бланк наряду) і розробляється алгоритм і характер його формування.

Формується схема процесу організації обліку й управління АВР (рис. 5.9).

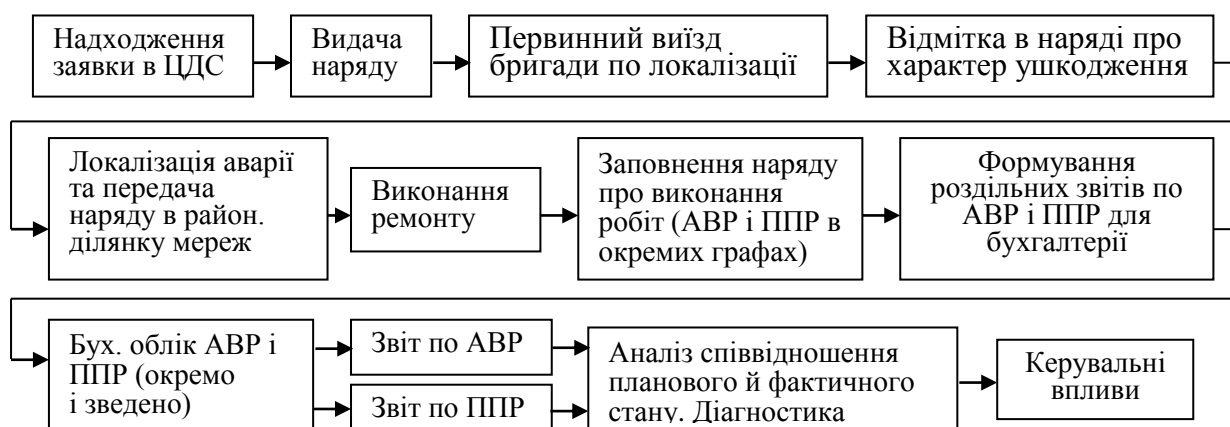


Рисунок 5.9 – Блок-схема процесу управління АВР

Оскільки при виконанні АВР ремонтним службам доводиться виконувати попутно деякі планово-попереджувальні роботи, то вони повинні відображатися в нарядах і звітах окремо – як ППР. Наприклад, для усунення пошкодження (свищ або перелом) на ділянці водопровідної мережі між колодязями знадобилося виконання ППР засувок або ремонту колодязя. Ці роботи вже в первинному обліку враховуються окремо від АВР. У подальшому обліку, крім акумуляції витрат на ППР, здійснюється формування витрат на АВР як самостійного економічного показника, що становить виділену компоненту собівартості.

Економіко-організаційний аспект

Загалом виділені та враховані виокремлено витрати на АВР є складник собівартості витрат на послуги, яку доцільно мати як самостійний експлуатаційний індикатор.

Чисельне значення витрат на АВР визначається на основі їх обліку за формулою:

$$B_{авр} = B_{оп} + B_m + B_{ТМ} + B_{вв} + B_{лн}$$

де $B_{оп}$ – витрати на оплату праці;

B_m – витрати на матеріали;

$B_{ТМ}$ – витрати на транспорт і механізми;

$B_{вв}$ – витрати в зв'язку з втратою води при пошкодженні і системи очищення після відновлення її цілісності;

$B_{лн}$ – витрати на ліквідацію можливих наслідків аварій (в міській інфраструктурі, екосистемі регіону).

Надалі, для створення умов відокремленого управлінського впливу й маневру, оскільки витрати на АВР виділені та враховуються окремо, буде цілком доцільним провести функціональну декомпозицію в складі служби експлуатації, передбачивши формування та комплектацію персоналу (бригад), які виконують АВР і ППР. Зрозуміло, бригада АВР, яка в разі потреби виконувала попутно роботи, пов'язані з ППР, у звіті (наряді) розділяє трудовитрати, матеріали та транспорт, відносячи їхні частки на АВР і ППР відповідно. Пропонована модель бізнес-процесу АВР може послугувати основою для удосконалення управління АВР, як елемента системи корпоративного управління й можливого створення відповідного центру відповідальності в процесі реструктуризації підприємства. До того ж прогресивні зміни в первинному обліку ресурсів при проведенні АВР,

утворюють додаткові можливості в розвитку управлінського обліку й аналізу стану основних фондів підприємства.

Для проведення реінжинірингу процесів (зокрема АВР) зіставляються діаграми потоків функцій, виконавців, взаємодій, інформаційного або документального супроводу процесів. Ці діаграми дозволяють розробляти об'єктивну організаційно розпорядну документацію, формувати відповідні матриці функціонально-вартісного аналізу з розподілу функцій процесу між виконавцями, тобто визначати їх навантаження, розподіляти ресурси між виконавцями у відповідності з функційними потребами. Зміст розроблених матеріалів забезпечує оновлений і удосконалений підхід до організації ефективного управління (організаційно-управлінський аспект), з одного боку, і можливість вести розрахунок, управлінський облік, контроль, аналіз процесної собівартості й координацію її складників, тобто витрат ресурсів (організаційно-економічний аспект). На рисунку 5.10 показано місце складових заходів АВР в блок-схемі мети процесу оперативного управління ПВКГ.

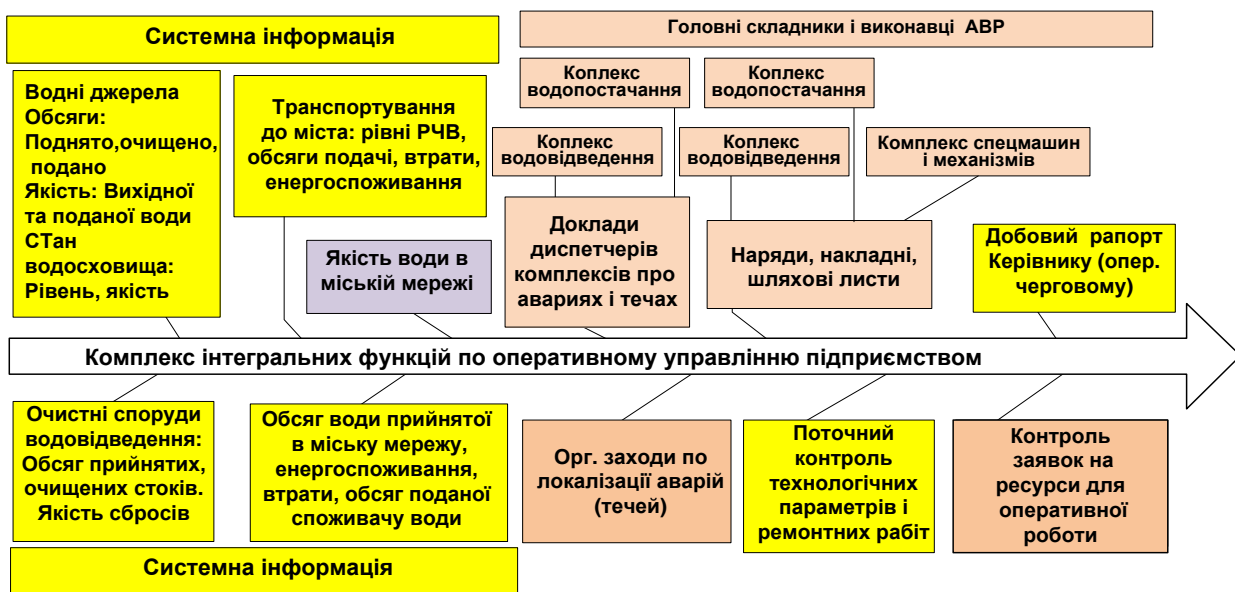


Рисунок 5.10 – Блок-схема організації сукупного процесу оперативного управління виробничими комплексами ПВКГ

Важливу роль в інжиніринговій розбудові й організаційному налаштуванні процесів діяльності має діаграма інформаційного або документального супроводу процесу. На рисунку 5.11 для прикладу наведена діаграма інформаційного забезпечення процесу АВР, зовнішній вигляд і спосіб її оформлення властивий всім видам діаграм, що використовуються в інжинірингу процесів.

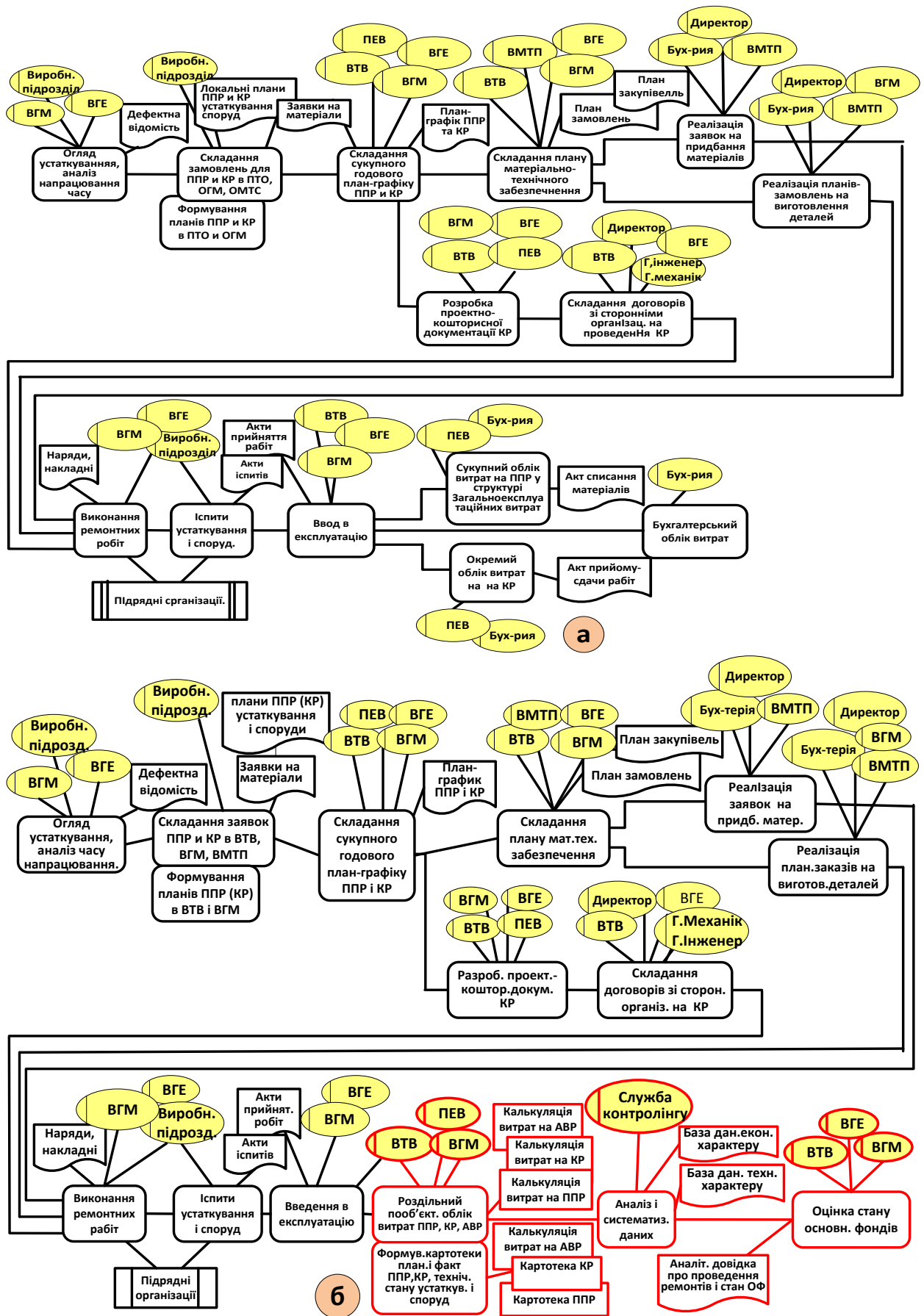


Рисунок 5.11 – Діаграма документального супроводу процесу АВР у форматах «Як є» (а) і «Як потрібно (б)»

У першій діаграмі (на рис. 5.11, а) наведено стан документального супроводу у форматі «Як є», на другій діаграмі (рис. 5.11, б) наведено потік документів у форматі «Як потрібно». На діаграмі аббревіатурою позначені назви підрозділів: ВГМ, ВГЕ – відділи головного механіка й енергетика; ВТВ, ПЕВ – виробничо-технологічний і планово-економічний відділи.

5.3.2 Моделювання бізнес-процесу управління збутом

Для отримання об'єктивних даних про витрати і втрати процесу збуту, визначення раціонального обсягу прямих витрат, і розподілу загальновиробничих витрат, створення умов для проведення розрахунку й моніторингового контролю собівартості цього процесу відтворюється його функціональна декомпозиція, уточнюється склад виконавців і співвиконавців процесних функцій і склад самих функцій, визначається витратне навантаження та ресурсне забезпечення функцій процесу за принциповою схемою рисунку 5.19. Розгорнута схема, що розкриває оцінку витрат за функціями процесу наведена на рисунку 5.20.

За спрощеною схемою визначення процесних витрат вони оцінюються лише для підрозділів-виконавців у натуральному й вартісному обчисленні. Запропонована схема розрахунку витрат може бути реалізована як макет моніторингу процесних витрат.

Приклад деяких чисельних даних процесу збуту наведено на рисунках 5.12 і 5.13. Загальний алгоритм визначення процесних витрат за виконавцями і функціями процесів та обліку процесної собівартості наведено на рисунку 5.16, а, б. Визначальні витрати процесу збуту приходяться на департамент збуту, департамент інформаційних технологій (ДІТ) та правового забезпечення (ДПЗ) (рис. 5.12).

В структурі ДІТ найбільш значні витрати приходяться на відділ білінгових систем, а в ДПЗ на відділ претензійно позовної роботи (витрати по підрозділах ДІТ надані на рис. 5.13). Переважальними є витрати саме департаменту збуту через чисельність підрозділів головного офісу та районних ділянок міста.

Організація моніторингу процесних витрат, та включення його в управління процесом значно покращує оперативне планування, управління та контроль реалізації послуг, і надає аргументи для економічно обґрунтованих рішень. Управління процесом збуту за даними його собівартості робить можливим вести координацію організаційно-економічних параметрів процесу зі змінами попиту споживачів і умовами споживання.

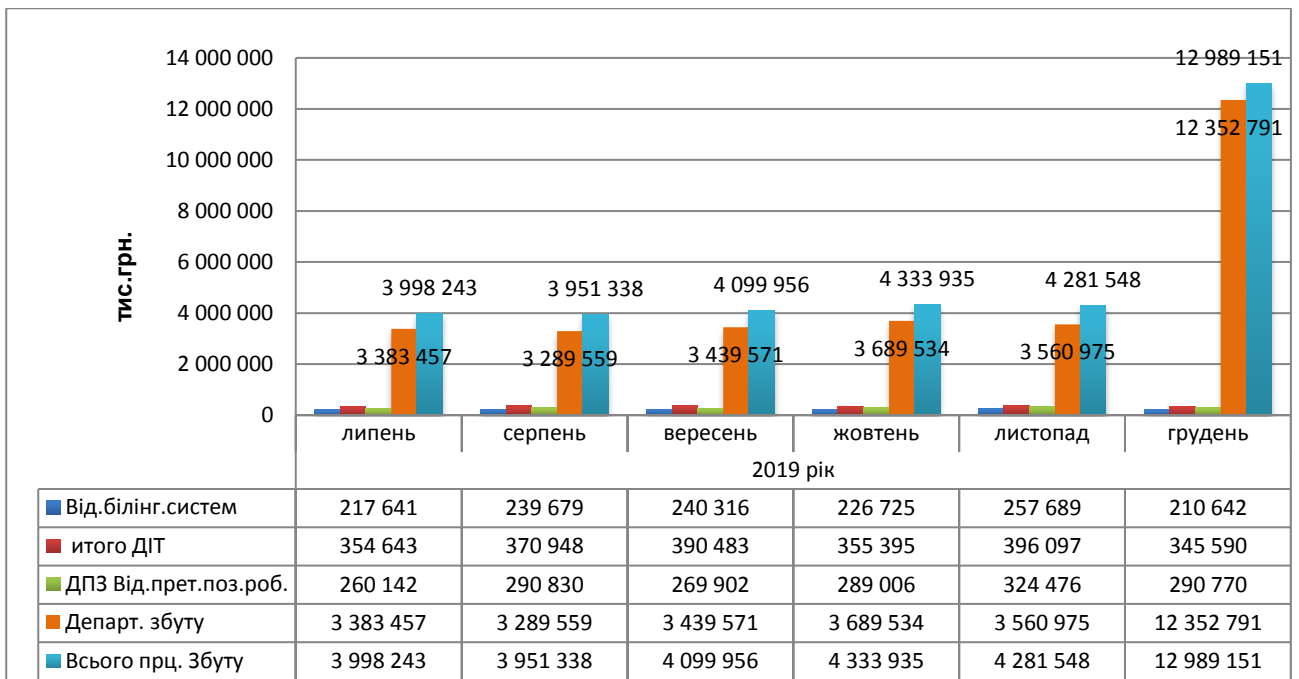


Рисунок 5.12 – Динаміка прямих витрат основних учасників процесу збуту

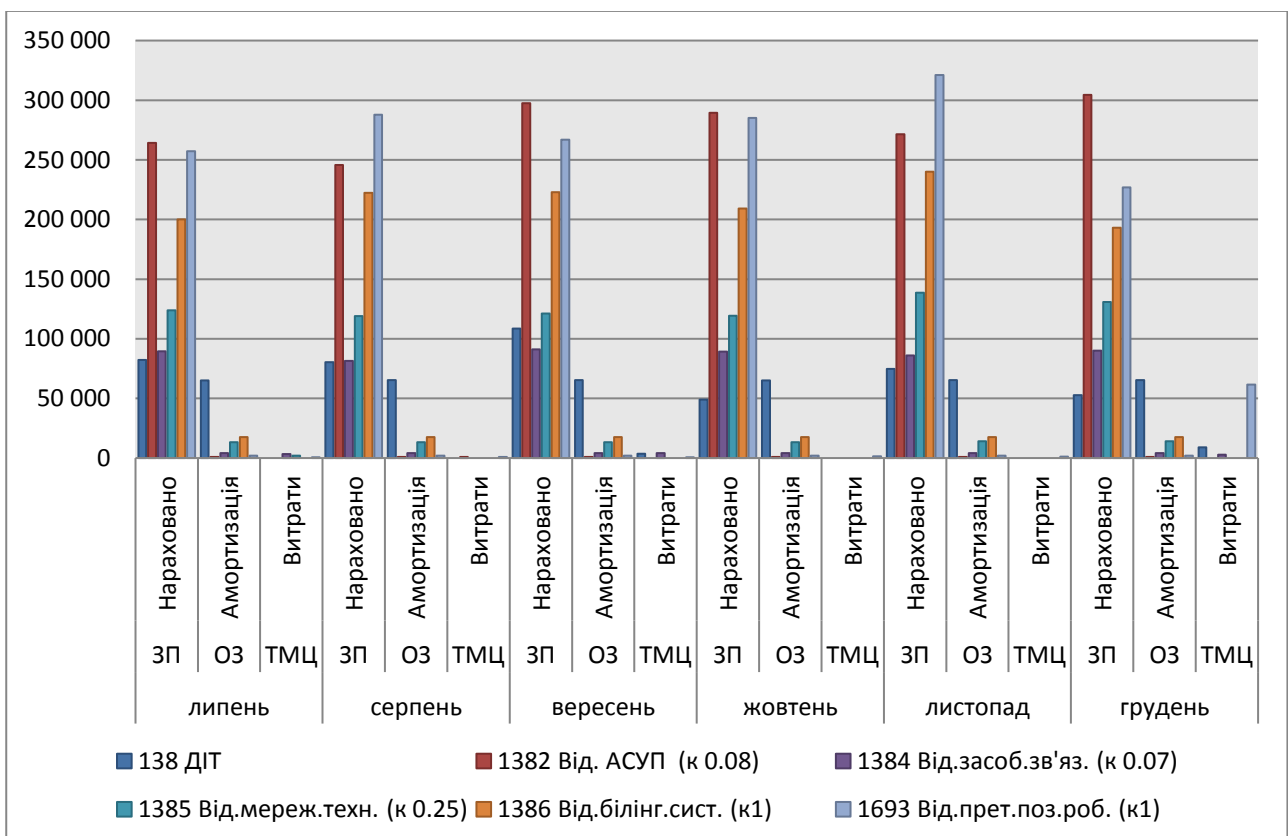


Рисунок 5.13 – Характер витрат учасників процесу збуту за елементами витрат (підрозділи департаментів інформаційного та правового забезпечення)

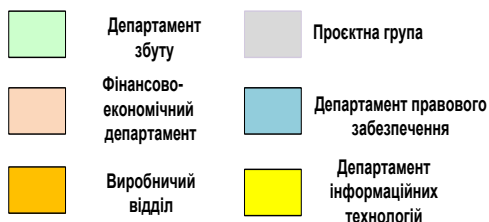
Моделювання інжиніринг-процесу збуту, як і наступні за ним економічні розрахунки прямих витрат на процес або процесної собівартості (як і моделювання всіх інших процесів), здійснюється за допомогою побудови класичного складу діаграм зокрема: діаграм, потоку функцій, виконавців, взаємодії, інформаційного супроводу, перелік яких вже надавався.

На графіки економічних параметрів, для здійснення моніторингу витрат процесу, крім сукупних витрат підрозділів, витрат ресурсів за елементами витрат виконавців, виносяться критичні витрати, де вірогідно можна знайти резерви економії, наприклад графіки заробітної плати районних відділів департаменту збуту тощо. На рисунку 5.14 подано блок-схему головних функцій процесу збуту і склад питань, які використовуються при моделюванні діаграм процесу. Уявлення про загальний вигляд самих діаграм наведено на рисунку 5.11. Альбоми діаграм по кожному процесу через обсяги й масштаб графічного матеріалу, який виходить за рамки альбомного формату, становлять тему окремого викладення.

Питання реінжинірингу процесу збуту послуг

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

Учасники комплексного процесу збуту послуг



Головні функції процесу збуту послуг

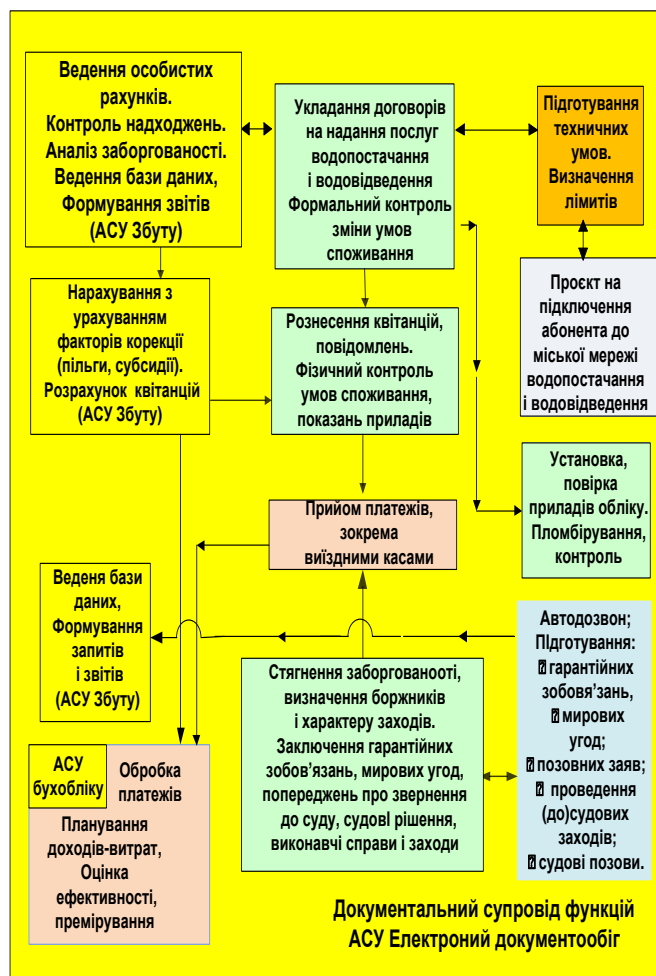


Рисунок 5.14 – Блок-схема головних функцій процесу збуту послуг ПВКГ

5.3.3 Моделювання бізнес-процесу управління енергоспоживанням

Актуальність проблеми створення служб енергоменеджменту (ЕМ) на виробничих підприємствах визначена ДСТУ 4065-2001, серією публікацій, звітів, досвідом проведення енергоаудиту. Питання її реалізації в галузі збігаються з головними напрямками її розвитку.

Для ефективного вирішення проблеми створення служби ЕМ, визначення її економічної суті, складу функцій, характеру взаємодії в сфері управління та виробництва, необхідно виконати такі завдання:

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

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

3. Економічне моделювання, зокрема формування структури витрат енергоскладника собівартості продукції (послуг) із таких компонентів: витрат на власний енергоресурс, витрат на енергоспоживальне обладнання та його амортизацію, витрат на організаційно-технічний ресурс, витрат на підготовку персоналу, витрат, пов'язаних із забезпеченням перспективних і оперативних заходів щодо нормалізації процесу енергоспоживання та розвитку енергопотужностей.

4. Організаційне моделювання, в частині дослідження питання створення служби ЕМ у вигляді центру витрат, зважаючи на передумови, що це окремий бізнес-процес, відокремлене структурне рішення, відокремлені рахунки обліку та система економічних показників–компонентів енергоскладника собівартості.

Організаційно-управлінський аспект енергоменеджменту

Процес енергоспоживання за своєю суттю не є процесом діяльності в традиційному – організаційному розумінні. Його не можна збудувати в якийсь операційної, технологічній, територіальній, організаційній послідовності, він відбувається одночасно в різних вузлах, ділянках, спорудах, агрегатних комплексах територіально розрізнених і технологічно різнохарактерних. Крім того, енергоспоживання неоднорідне ще й тому, що передбачає можливість використання різних за своєю природою енергетичних ресурсів. І, нарешті, для підприємств ВКГ енергоспоживання означає одночасне використання

енергетичних ресурсів для приготування води й надання послуг (водовідведення), тобто для отримання двох кінцевих продуктів.

Але, зважаючи на викладене вище, процес управління енергоспоживанням, тобто процес енергоменеджменту на підприємстві можна представити як окремий бізнес-процес з ресурсами на вході (компоненти енергоскладника) і кінцевому продукті на виході (енергоскладник у собівартості продукції).

Під бізнес-процесом енергоменеджменту потрібно розуміти функції поєднані в певній послідовності, що становлять низку управлінських процедур (планування, облік, контроль, аналіз, розрахунок, проектування), які супроводжують комплексний ресурс із моменту його придбання (формування) через етапи його експлуатації, нормалізації та формалізації до його прояви як складника собівартості продукції.

Провівши моделювання бізнес-процесу енергоменеджменту (компактна, скорочена змістовна блок-схема якого наведена на рис. 5.15), можна отримати вичерпну функціонально-процесну, а за необхідності, процесно-рольову моделі як усього бізнес-процесу, так і окремих зон функціонування служб ЕМ і ОГЕ, виконати його інжиніринг, розробити мотивований регламент роботи зазначених служб.

Службі ЕМ, при взаємодії з ВЕВ і бухгалтерією, інформаційної підтримки ПТВ і ОГЕ, було б доцільно сформувати відокремлені рахунки витрат по структурних компонентах енергоскладника в собівартості продукції (послуг) підприємств водопостачання та водовідведення. Варто зазначити, що бухгалтерія та ПЕВ сучасних підприємств ведуть облік витрат усіх компонентів енергоскладників собівартості які (за винятком витрат на придбання енергоресурсів) відносяться на різні рахунки різних статей витрат підприємства, «розмиваються», «розчиняються» в них. Отже, не створюється об'єктивного уявлення про повні витрати в зв'язку з енергоспоживанням.

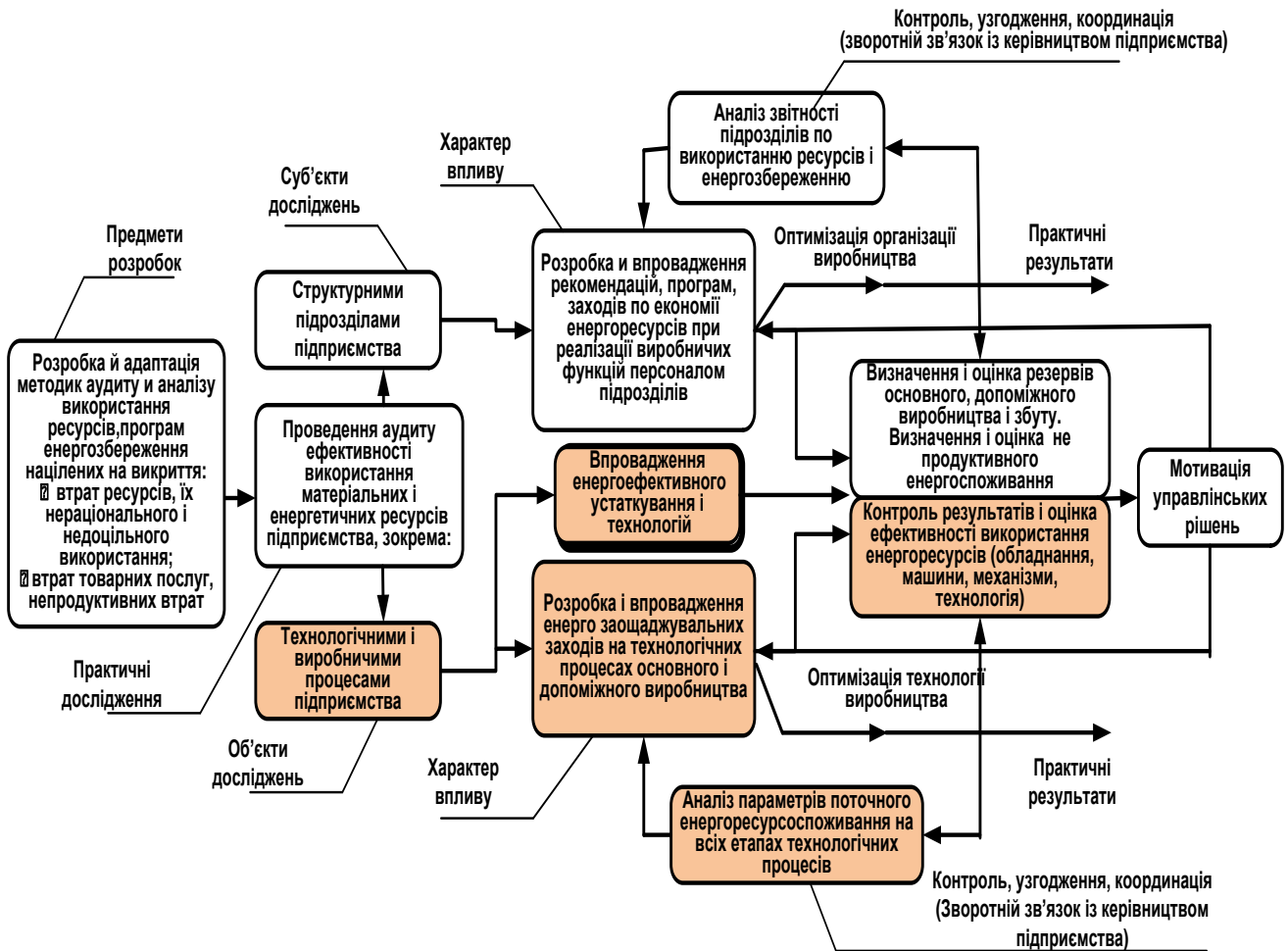


Рисунок 5.15 – Змістова блок-схема процесу енергоменеджменту ПВКГ

Економіко-організаційний аспект енергоменеджменту

Величину енергоскладника можна описати формулою, що відображає її структуру:

$$E_{cc} = B_{об} + B_{то} + B_{нев} + B_{en}^{on} + B_{en}^{nep} + B_{ep}$$

де E_{cc} – сукупна частка енергоскладника в собівартості продукції.

До складу структурних компонентів енергоскладової входять:

$B_{об}$ – витрати на енергоспоживальне технологічне обладнання, вартість якого переноситься на продукцію амортизаційними витратами;

$B_{то}$ – витрати на забезпечення технічного обслуговування та технічної експлуатації, включаючи витрати на профілактику, ремонти (матеріали, зарплата та ін.);

$B_{нев}$ – витрати на підготовку виробничого персоналу в питаннях техніки безпеки, а також на утримання служб ОГЕ, СЕМ;

B^{on} – витрати на проведення оперативних заходів з енергозбереження – нормалізації процесу енергоспоживання та повернення втраченої енергетичної потужності;

B^{nep} – витрати на проведення капіталомістких заходів і реалізацію перспективних програм з розвитку енергетичних потужностей;

B_{ep} – витрати на придбання власне енергоресурсів.

На сьогодні значення енергоскладника в собівартості підприємств водопостачання та водовідведення змінюється в діапазоні 15 %–60 % і 20 %–50 % відповідно.

Можливість домогтися зниження собівартості продукції та послуг завдяки ефективному управлінню енергоспоживанням. При такій значній частині енергоскладника в собівартості є досить важливим завданням.

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

Упровадження економічного механізму управління енергоскладника в певний спосіб озброює службу енергоменеджменту, виникають умови створення нової культури управління.

Оснащення служби ЕМ «самостійним» економічним механізмом (обліковим і розрахунково-аналітичним), у якому формуються витрати, пов'язані з енергоспоживанням, у сукупності з наданням ЕМ основних і допоміжних функцій організаційно-управлінського значення (планування, контроль, проектування, нормалізація тощо), створюють передумови до виокремлення служби ЕМ в особливий центр відповідальності, а саме центр витрат.

Діяльність такого центру відповідальності могла б здійснюватися на підставі формування власного бюджету в межах загального бюджету інтегрованого підприємства (для реалізації системи внутрішніх розрахунків).

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

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

5.4 Процесне управління галузевих підприємств

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

- процесна організація діяльності підприємства, яка переважно спирається на технологічні ланцюжки виробництва;
- наявність «гуманітарних» процесів комерційної та управлінської сфер, а саме процесу збуту послуг і оперативного управління експлуатацією інфраструктури мереж, які, перебуваючи в повній залежності від «людського фактору», залишаються регламентованими, але значною мірою витратними;
- реальна можливість засобами управлінського обліку та інформаційних технологій встановити системний контроль над процесною собівартістю й ефективністю використання ресурсів на найбільш витратних процесах або процесах під визначальним впливом людського фактору.

Як впливає з викладеного, сучасне галузеве підприємство відрізняється процесним характером технологічно пов'язаних процесів основного виробництва, а також, наявністю «гуманітарних» процесів, які є великими розпорядниками корпоративних ресурсів. Наведені вище аргументи, вказують на те, що послідовна реалізація організаційних проектів реінжинірингу та процесного управління дасть най повно цінніший результат у питаннях удосконалення організаційних та економічних аспектів системи управління підприємства загалом.

Схематичні рішення контролю процесного ресурсоспоживання

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

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

На рисунку 5.16 наведена схема організаційних та економічних категорій і результатів реінжинірингу, а саме. можливої оцінки витрат на реалізацію процесних функцій і переходу до процесного управління витратами за функціями й учасникам процесів.

Для цілей вдосконалення сформованої системи традиційного-структурного управління підприємством, однак, у частині створення механізму регулярного контролю використання ресурсів (управління ресурсами) на процесах діяльності, може бути реалізований спрощений підхід до впровадження локального процесного управління (рис. 5.16).

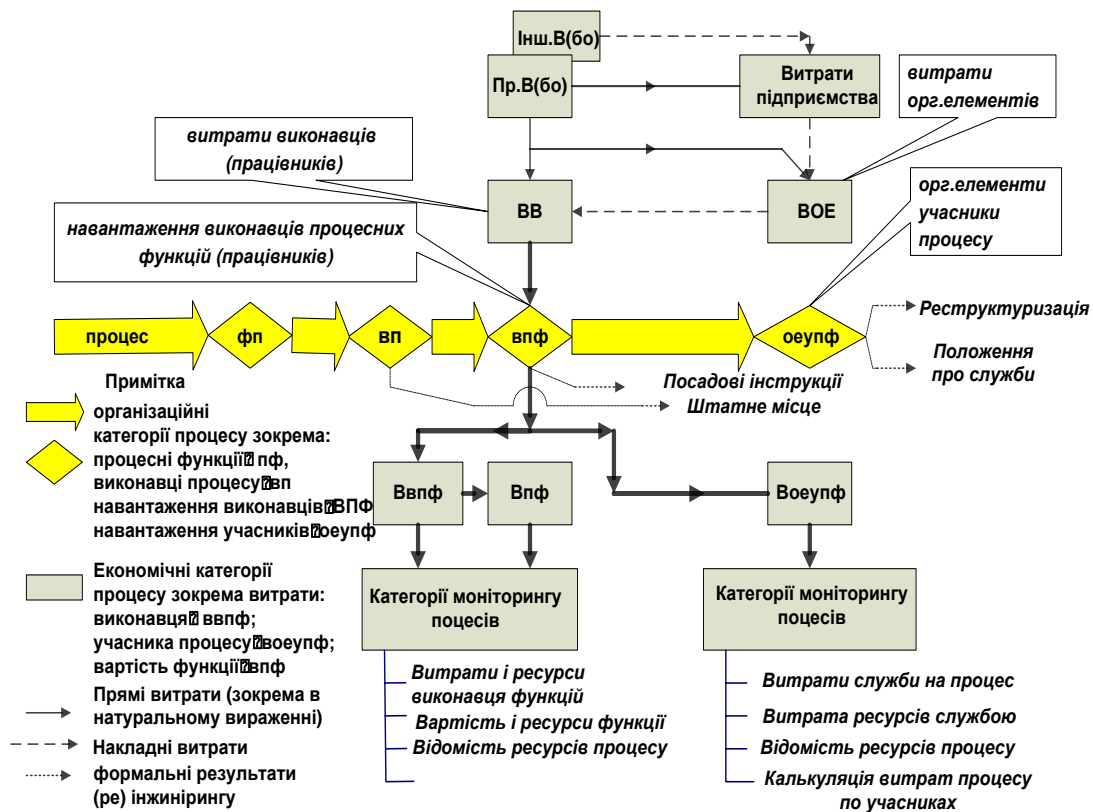


Рисунок 5.16 – Схема процесного моніторингу ресурсів за умови проведення (ре) інжинірингу процесів діяльності підприємства

На рисунку 5.17 наведена спрощена схема обліку процесних витрат за оргелементами без оцінки (або з укрупненою оцінкою) процесних функцій.



Рисунок 5.17 – Схема процесного моніторингу ресурсів за умови спрощеного моделювання процесів (В)

Сенс такого підходу полягає в такому:

- моделювання процесів (а), намічених для встановлення процесного контролю (моніторингу) за їхніми витратами (процесної собівартості) ведеться без детального розшифрування функціональної декомпозиції процесів (за необхідності, тільки ключових, укрупнених функцій виконавців, учасників);
- визначаються всі учасники процесу – організаційні елементи структури (дирекції, підрозділи, служби, відділи, групи);
- визначаються трудовитрати учасників щодо робіт, які виконуються для процесу (оцінка витрат учасників, які переносяться на вартість процесу);
- налаштовується алгоритм розрахунку прямих витрат, які переносяться учасниками на процес;
- визначається схема обліку накладних (опосередкованих) витрат підприємства на учасників процесу й уточнюється розрахунок перенесення їх на процес;
- формується методика й алгоритм управлінського обліку процесних витрат (процесної собівартості) по учасниках–організаційним елементам структури.

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

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

Створюється передумова запровадження статусу керівника процесу, що виконує роль неформального замовника робіт в учасників процесу. Процесний керівник та головний персонал зайнятий на процесі, виявляються зацікавленими в підтримці рівня собівартості, прийнятого як «нормаль».

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

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

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

- отримати перший досвід оцінки величини та ефективності процесних витрат і перейти до їх моніторингу;
- отримати уявлення про собівартість процесів, як компонентів (складників) собівартості послуг, ступеня їхньої значущості й динаміки змін;
- здійснювати аналіз собівартості послуг з урахуванням її координації з процесними витратами;
- розробити організаційний проект досвідченого впровадження локального процесного управління та введення статусу керівника процесу на окремому (их) процесі (ах);
- вести управління ресурсами й ресурсозбереженням, оцінюючи ефективність використання ресурсів у поточній діяльності структурних підрозділів, реалізації процесів, фінансово-економічної діяльності підприємства з надання послуг, загалом, із позицій ефективності ресурсозбереження;

– провести перелічені вище методичні, інформаційно-аналітичні й організаційно-управлінські новації власними силами, без залучення консалтингових та ІТ – фахівців сторонніх організацій;

– провести в подальшому, використовуючи отриманий досвід і відпрацьовані методи, повномасштабний реінжиніринг із доцільною декомпозицією процесів і процесних функцій, виконати корекцію (оптимізацію) навантаження виконавців, здійснити необхідну реорганізацію структури. Отримати коректнішу оцінку вартості функцій і процесів, уточнити спрощену методику моніторингу процесної собівартості.

5.5 Процесне та гібридне управління ресурсами

На сьогодні практика управління, що склалася на підприємствах ПВКГ, містить ознаки структурного та процесного підходів до управління. Така особливість організації управління пояснюється таким:

– з одного боку, структурою основного виробництва, яка реалізована ланцюгом технологічно пов'язаних, організаційно відокремлених процесів виробництва, що забезпечує два види послуг, для яких логічно і доцільно використання процесного управління.

– з іншого боку, канонічним підходом до формування виробничої структури галузевих підприємств, сформованої в першій половині минулого століття, задовго до того, як з'явилася (у 80-х роках) концепція процесного управління.

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

Формування практики змішаного управління галузевих підприємств заслуговує аналізу та подальшого розвитку, зокрема в питаннях введення процесного управління на процесах, які є проблемними у використанні значного обсягу корпоративних ресурсів, відсутності їх регламентації, ефективної організації оперативного управління і контролю за їх собівартістю та втратами ресурсів.

Завдяки особливостям здійснюваної підприємством діяльності та інженерно-технічним та технологічним рішенням, які її забезпечують, виробнича структура підприємства має виражений процесний характер.

Отже, справедливе визначення специфіки виробництва галузевих підприємств (ПВКГ), як *безперервне, життєзабезпечувальне виробництво*

реалізоване сукупністю процесів повного замкнутого циклу. Така специфіка підприємства зобов'язує мати систему управління ресурсами, зважаючи на відмінності процесної архітектури та здатну забезпечувати можливість процесного контролю й управління використанням ресурсів.

Зупинимось на окремих моментах відносин системи управління галузевого підприємства й використовуваних нею ресурсів.

Споживачами ресурсів у процесах діяльності галузевого підприємства є процесні функції. Основними суб'єктами споживання є процеси процесної декомпозиції діяльності підприємства, а саме:

1. Технологічно пов'язані процеси основного виробництва: підйом води, очищення води, транспортування, подача та розподіл води, відведення стічних вод, очищення стоків (приклад процесної декомпозиції наведено на рис. 5.7).

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

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

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

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

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

Значення «людського фактора» в управлінні ПВКТ

Роль «людського фактора» в процесах технологічного та «гуманітарного» типів зводиться до такого:

1. У технологічно пов'язаних процесах—внесення ресурсів відповідно до умов і вимог нормальної роботи обладнання технологічних процесів їхніх етапів (переділів, фаз), здійснення поточного контролю, налаштування параметрів продуктивності;

2. У «гуманітарних» процесах—планування процесу, визначення виконавців робіт, вибір типу ресурсів, нормування та розрахунок потрібного обсягу ресурсів, організація робіт, координація робіт з іншими виконавцями (за часом, обсягом, характером взаємодії).

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

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

Удосконалення актуальної організації управління підприємством

На наведеному рисунку 5.18 зображені блоки реальної схеми управління галузевих підприємств, яка характеризується такими факторами:

1. Організаційне управління—структурне (підрозділами підприємства).
2. Організаційно-економічне управління, зокрема—елементами витрат і, в цілому, собівартістю послуг.

3. Об'єктивні обставини діяльності, що визначають витрати ресурсів:

- умови (віддаленість, глибини) і обсяг можливого водовидобування;
- стан джерел водопостачання (вихідної води);
- санітарно-гігієнічні, екологічні та ін. норми;
- реалізоване інженерно-технічне та технологічне забезпечення;
- стан споруд, обладнання, мереж;
- особливості споживчого ринку (структура абонентів, обсяги споживання, характер параметрів збуту, зокрема спосіб обліку послуг, тарифи, платіжна дисципліна, платоспроможність);
- інституційні чинники (лояльність зовнішнього управління);
- особливості організації управління самого підприємства.

4. Об'єктивні загрози результатам діяльності підприємства:

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

5. Можливості збереження фінансово-економічної стійкості:

- скорочення втрат кондиційної води й витоків;
- підвищення енергоефективності процесів виробництва;
- оптимізація поточкорозподілення зниження надлишкового тиску, енерговитрат;
- скорочення кількості аварій;
- скорочення витрат на аварійно-відновлювальні роботи;
- зниження дебіторської заборгованості;
- оптимізація системи управління ресурсним потенціалом КПЖЗМ.



Рисунок 5.18 – Схема сталого й альтернативного організаційно-економічного управління ресурсного потенціалу підприємства

На цьому рисунку, поряд із блоками актуальної схеми структурного управління підприємством, наведені блоки альтернативної схеми процесного управління обраних процесів, яка характеризується такими:

1. Організаційне управління–процесне (або змішане зі структурним).
2. Організаційно-економічне управління – елементами собівартості процесів і послуг (на додаток до традиційного).
3. Заходи щодо оптимізації системи управління ресурсами КПЖЗМ:
 - моделювання та реінжиніринг найбільш ресурсо-витратних процесів;
 - введення управлінського обліку процесної собівартості;
 - упровадження завдань контролінгу;
 - введення статусу керівника процесу, як замовника виконання процесних функцій (робіт) виконавцями-підрозділами.
4. Нові можливості управління ресурсозбереженням:
 - оперативний контроль (керівником процесу) ресурсів, використаних підрозділами на виконання процесних функцій;
 - планування, контроль і оперативне управління елементами процесної собівартості на підставі даних управлінського обліку;
 - упровадження підсистеми «Моніторинг стану ресурсного потенціалу підприємства» та інформаційно-аналітичної системи управління;
 - паралельне використання схем управління загального – структурного та локального – процесного (на окремих, обраних процесах).

Зважаючи на викладене вище та наведені схеми змішаного співіснування (або роздільного існування) форм організаційного управління підприємством – структурної та процесної, в частині організаційно-економічного управління ресурсами, потрібно:

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

Гібридна форма структурного та процесного управління

В основі принципів такого змішаного управління ресурсами лежить:

- збереження первинного бухгалтерського обліку щодо персональних матеріальних відповідальних виконавців;
- збереження прийнятого в бухгалтерському обліку угруповання витрат за видами діяльності й елементами витрат у натуральному та вартісному виразах;
- введення управлінського обліку ресурсів по процесним функціям, процесам і процесним виконавцям – підрозділам;
- введення категорії обліку «процесна собівартість»;
- упровадження процесного управління на процесах із найзначнішою витратою ресурсів або великою мірою людського впливу на параметри ресурсного забезпечення.

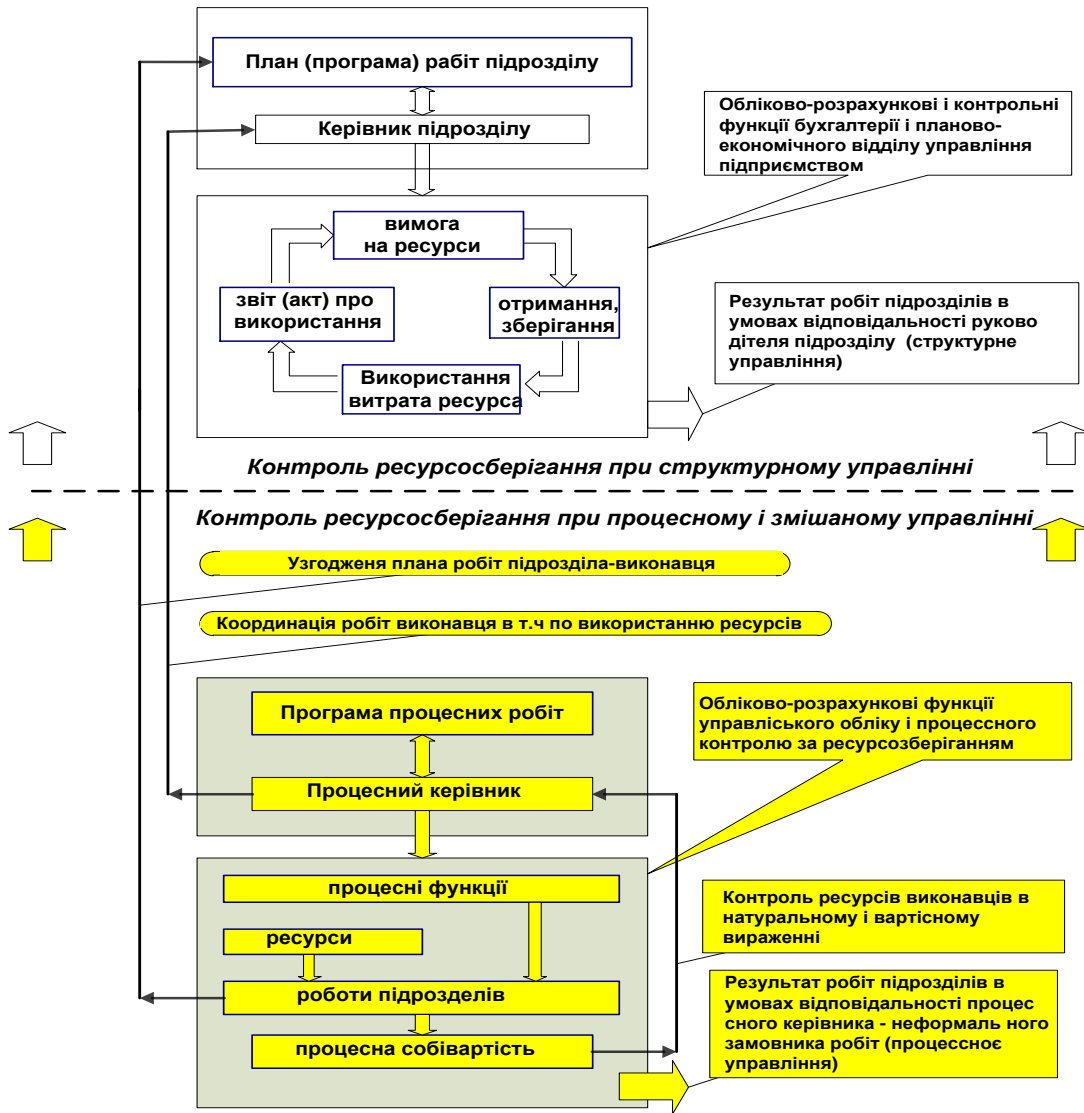
На рисунку 5.19 наведена схема організації контролю за використанням ресурсів при змішаній формі організаційно-економічного управління.

На рисунку кольором розділені структурна та процесна схеми оперативного управління. Кожен структурний підрозділ має свою програму робіт, яка складається з участі підрозділу в реалізації функцій різних процесів.

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

управлінським і економічним перехрестям структурної та процесної схем управління.

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



примітки

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

Рисунок 5.19 – Схема контролю ресурсів при змішаній формі організації управління

Реалізація викладених вище організаційно-управлінських та організаційно-економічних заходів в актуальній системі управління галузевим підприємством, створюють передумову підвищення об'єктивності та оперативності контролю ресурсів і відкривають можливості для постановки й виконання завдання управління ресурсним потенціалом підприємства засобами інформаційних технологій. На рисунку 5.20 наведена схема організації гібридній форми організаційно-економічного управління собівартості процесів і послуг.

Упровадження локального процесного управління та створення гібридної схеми управління ресурсами підприємства забезпечується такими заходами оптимізації системи управління ресурсами підприємства:

- моделюванням і (ре)інжинірингом найресурсновитратніших процесів;
- введенням управлінського обліку процесної собівартості;
- упровадженням завдань контролінгу, зокрема «Моніторингу ресурсів»;
- введенням статусу керівника процесу як формального замовника виконання процесних функцій (робіт) виконавцями-підрозділами.

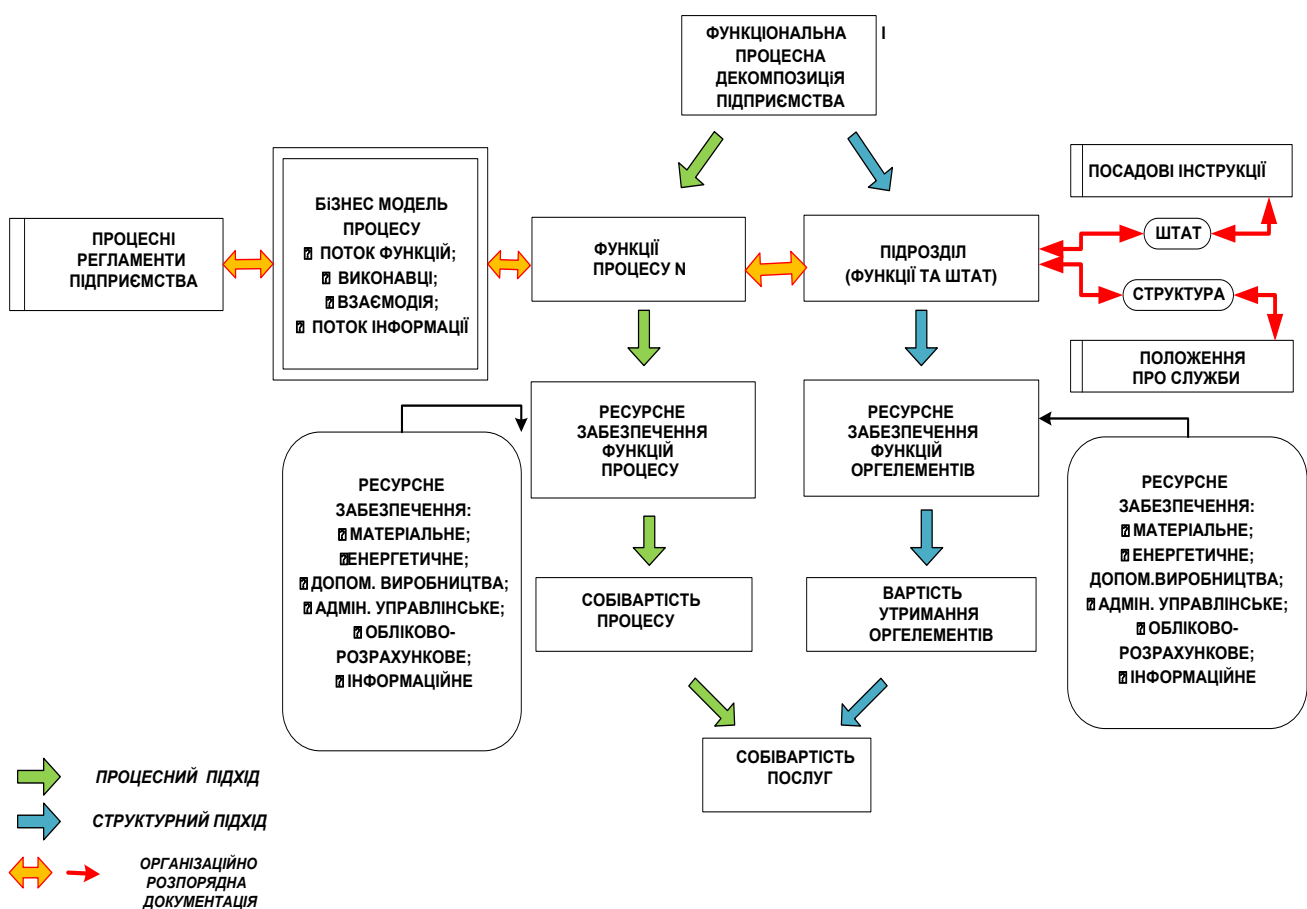


Рисунок 5.20 – Процесний та структурний підходи до формування гібридного управління та контролю собівартості процесів і послуг

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

- оптимізація потокорозподілення, надлишкового тиску й зайвих енерговитрат;
- скорочення кількості аварій;
- скорочення витрат на аварійно-відновлювальні роботи;
- скорочення витрат товарної води й тарифних стоків;
- зниження дебіторської і, як результат, кредиторської заборгованості;
- оптимізацію витрат на утримання процесу збуту;
- оптимізація та розвиток облікової системи управління собівартістю послуг підприємства, зокрема оперативного управління собівартістю процесів;
- розвиток культури управління й економного енергоспоживання, зниження енергомісткості виробничих процесів;
- вдосконалення засобів і методів контролю за станом, використанням і втратами ресурсів, оптимізація життєвого циклу основних фондів.

5.6 Функціонально-вартісний аналіз і моніторинг процесних витрат

Питання застосування методів ФВА в організаційно-економічній середовищі підприємств зі структурною та процесною схемами управління потребують додаткового висвітлення. Функціональна або структурна схема управління підприємством ґрунтується на управлінні організаційними елементами (ОЕ) його структури. Взаємодія оргелементів відбувається в процесі а також у результаті поділу праці та спільного використання матеріально-технічних ресурсів. Вона планується й забезпечується посадовими особами – організаторами робіт.

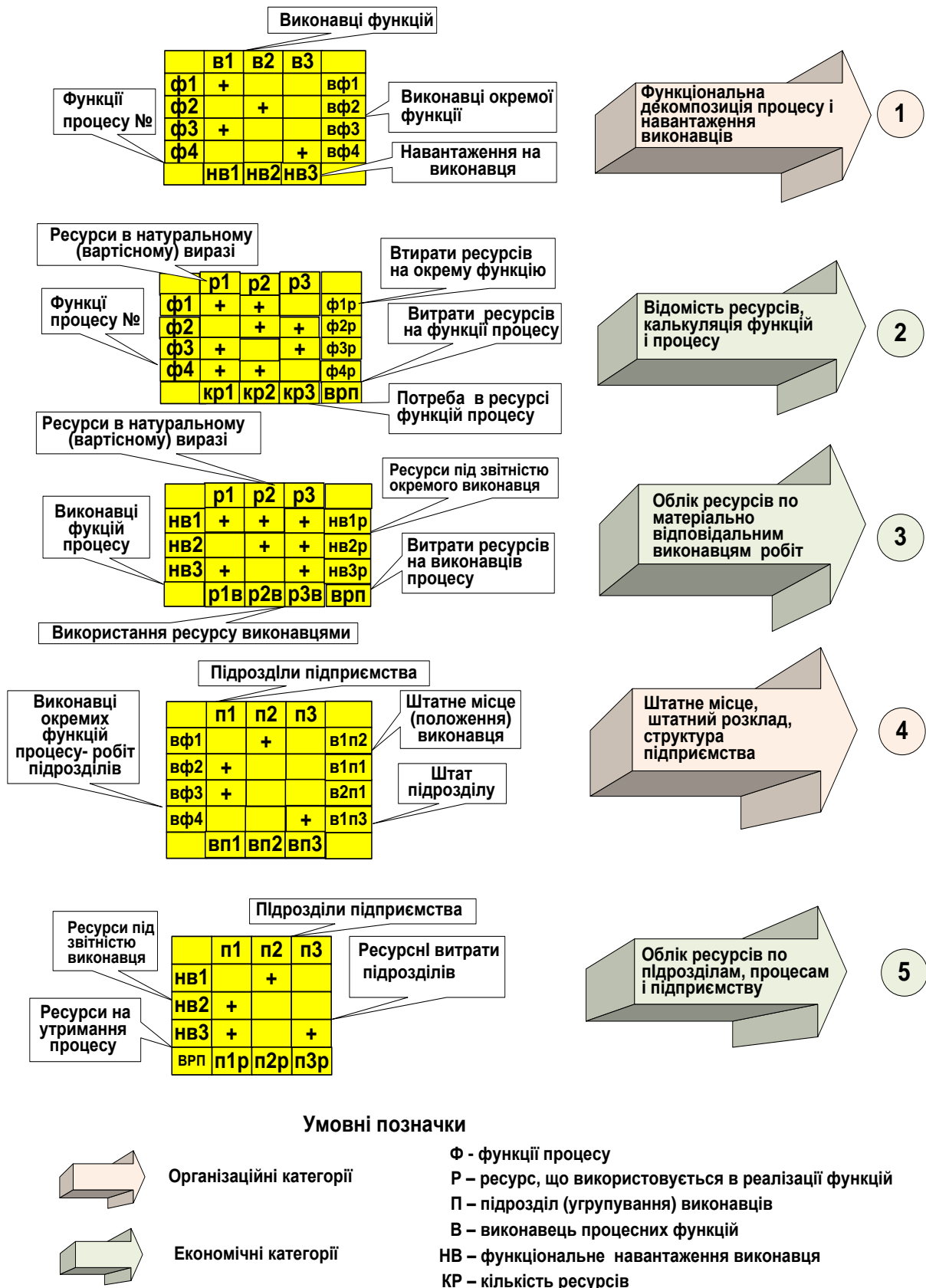
Процесна схема управління базується на засадах організаційного та економічного відокремлення функцій процесу, виділення функціональних навантажень у вигляді сукупності робіт, закріплених за учасниками процесу контролі потреби та використання різних ресурсів, необхідних для виконання процесних функцій. Для організації управління процесами на підприємстві вводиться посада (статус) керівника процесу, який веде оперативне управління й обумовлює характер, якість і обсяг ресурсного забезпечення робіт (процесних функцій), які виконуються учасниками процесу. Управління економічними характеристиками процесу здійснюється на підставі обліку собівартості процесу та витрат кожного з учасників процесу переносяться на даний процес. Під собівартістю процесу потрібно розуміти калькуляцію прямих витрат на реалізацію сукупності функцій процесу.

Можливості, які відкриваються у зв'язку з введенням ФВА, як перманентного моніторингу ресурсів на підприємстві, полягають у такому: здійснюється облік витрат ресурсів необхідних для реалізації функцій процесу його учасниками у вартісному й натуральному виразі; групування витрат на реалізацію функцій для оцінки собівартості процесу; визначається характер і ступінь впливу обсягів споживаних ресурсів (за видами) на вартість окремих функцій і витрат учасників процесу; визначається значущість окремого учасника в процесних витратах; створюються передумови для об'єктивнішого розподілу «накладних» витрат. Відзначимо, що якщо не мають на меті оцінки вартості функцій і уточнення рівня раціонального ресурсного забезпечення окремих робіт, то для визначення процесної собівартості та ефективності використання ресурсів на окремому процесі, можна скористатися моніторингом прямих витрат учасників, що відносяться на процес. У цьому випадку, крім контролю собівартості й витрат ресурсів на процесі, можна:

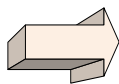
- визначати ступінь впливу процесних витрат на собівартість послуг;
- підвищити ефективність організації робіт учасників, опосередковано (через керівника процесу), управляти їхніми затратами на процес, управляти в цілому процесним ресурсозбереженням.

На рисунку 5.21 наведена сукупність матриць, що описують взаємозв'язок функцій процесів і їх виконавців-працівників (1), ресурсів, необхідних для виконання процесних функцій (2), функціонального навантаження виконавців (3), угруповання виконавців у підрозділи структури підприємства-учасників процесів (4), забезпечення підрозділів (учасників) потрібним обсягом ресурсів (5). У результаті маємо логіку зв'язку організаційного та процесного моделювання, яке використовуємо при визначенні й підготуванні процесів для проведення ФВА, розрахунку процесній собівартості, введення локального управління окремими процесами.

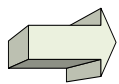
На виносках до матриць та об'ємних стрілках вказані організаційно-економічні категорії та формальні результати розрахунку кожної матриці для цілей оперативного управління окремим процесом.



Умовні позначки



Організаційні категорії



Економічні категорії

Ф - функції процесу

Р – ресурс, що використовується в реалізації функцій

П – підрозділ (угруповання) виконавців

В – виконавець процесних функцій

НВ – функціональне навантаження виконавця

КР – кількість ресурсів

Рисунок 5.21 – Фази функціонально-вартісного моніторингу процесів

Для повномасштабного функціонально-вартісного моніторингу процесів і процесного управління з акцентом на функціональну компоненту контролю, і для цілей реінжинірингу процесів, використовується повний логічний ланцюжок матриць (1–5), для спрощеного підходу до обліку процесної собівартості та введення процесного управління, можна використовувати матриці (3–5). Схема розподілу ресурсів і перенесення вартості на процес надана на рисунку 5.22.

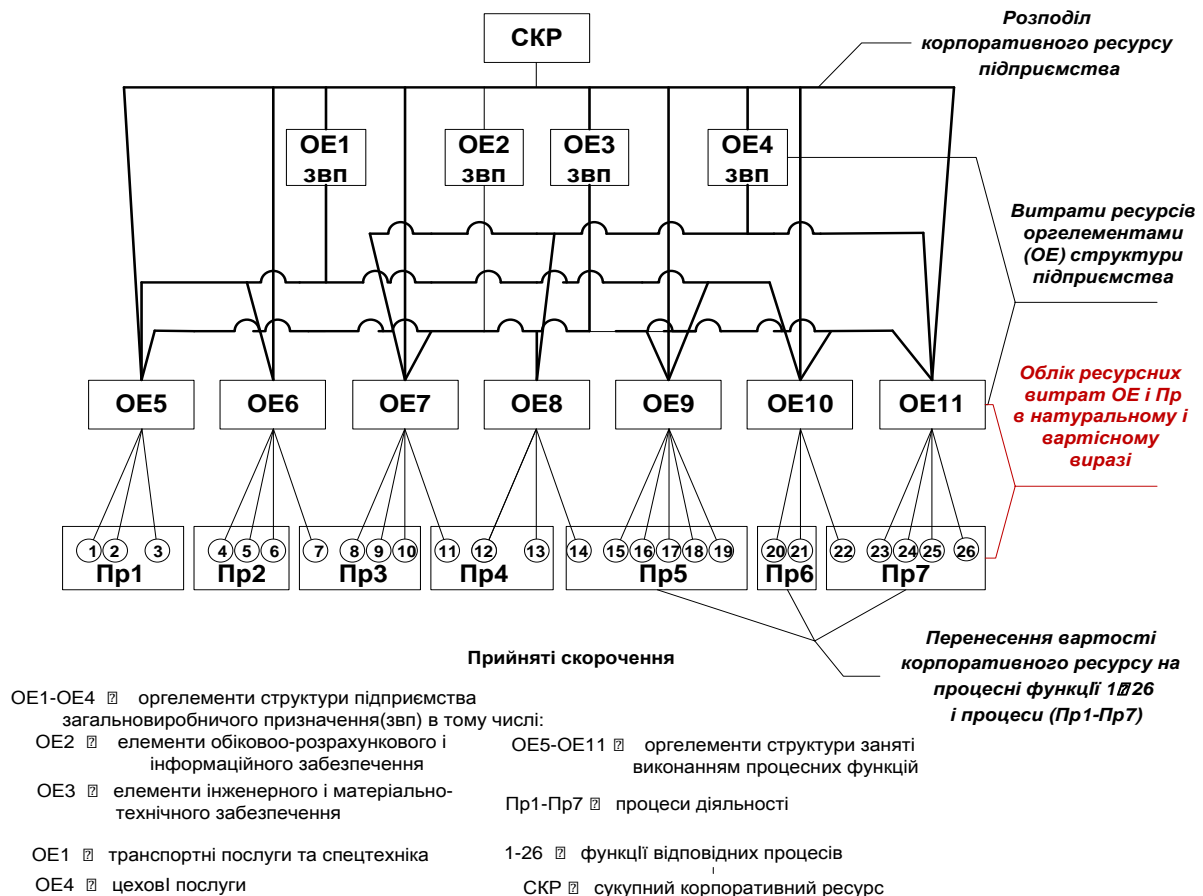


Рисунок 5.22 – Розподіл корпоративних ресурсів і облік витрат на утримання оргелементів структури й забезпечення процесів діяльності

Наведена на рисунку схема розподілу ресурсів і переносу їхньої вартості на підрозділи – виконавців функцій процесу застосовується для визначення і оцінки прямих витрат на процес.

5.7 Контролінг на підприємствах ВКГ

Передумовою до впровадження контролінгу є те, що ситуація, в якій опинилася традиційна система управління підприємствами ВКГ, характеризується такими проблемними недоліками:

- неможливістю отримання оперативної та об'єктивної інформації про понесені підприємством витрати та їх доцільності щодо отриманих виробничих і економічних результатів (через квартальний розрив у часі між фактом події та її економічним виразом);

- неможливістю в принципі і, тим більше, своєчасно встановити внутрішню природу й відповідальних за погіршення показників собівартості виробництва (через відсутність можливості обліку, найбільш витратних процесів);

- неможливістю синхронізувати дані про витрати виробництва із технічними, технологічними або іншими факторами, що їх породили;

- нездатністю оперативно оцінити характер можливих змін витратних показників і моделювати економічні результати діяльності залежно від ринкових змін.

Нині оперативність і об'єктивність отримання економічної інформації про діяльність підприємства ВКГ визначається особливостями організації бухгалтерського обліку, що має гіпертрофовану фіскальну й нерозвинену аналітичну функцію (що впливає на стан управлінського обліку)

Отримання даних про витрати виробництва забезпечується актуальним обліком, у кращому випадку, один раз на місяць (звіт про витрати), до того ж у цілому по підприємству або виробничому комплексу, наприклад, водопостачання або водовідведення. Порівняння витрат і дохідної частини відбувається один раз у квартал (баланс підприємства). Звітна інформація актуального обліку про витрати не структурована по центрам їх утворення – підрозділам структури.

Очевидно, що управлінська реакція, яка базується на економічній інформації минулих періодів, не адекватна поточним параметрам виробництва.

Отже, існуючий спосіб отримання даних про витрати виробництва характеризується узагальненою формою, обмежується періодами податкової звітності й не відповідає потребам оперативного управління підприємством.

Оперативне управління, яке здійснюється в поточній діяльності, виконується без будь-якої економічної мотивації та становить організаційно-функціональну підтримку технологічних процесів, некоординовану з витратами. Зазначені проблеми сфери управління пояснюються, зокрема, причинами, що спричиняють виникнення питань, що до

оперативного управління підприємством, які залишаються на сьогодні без відповідей, а саме:

1. Відсутністю механізму обліку й контролю витрат окремих процесів основного виробництва. Не відомі витрати окремих процесів, що становлять виробничий комплекс основного виробництва, експлуатації мереж, збуту послуг.

2. Відсутністю механізму обліку й контролю витрат окремих процесів основного виробництва. Не відомі витрати окремих процесів, що становлять виробничий комплекс основного виробництва, експлуатації мереж, збуту послуг.

3. Відсутністю механізму обліку й контролю витрат на утримання організаційних елементів виконавців і учасників окремих процесів діяльності. Не відомо, скільки коштує утримання окремого виконавця процесів.

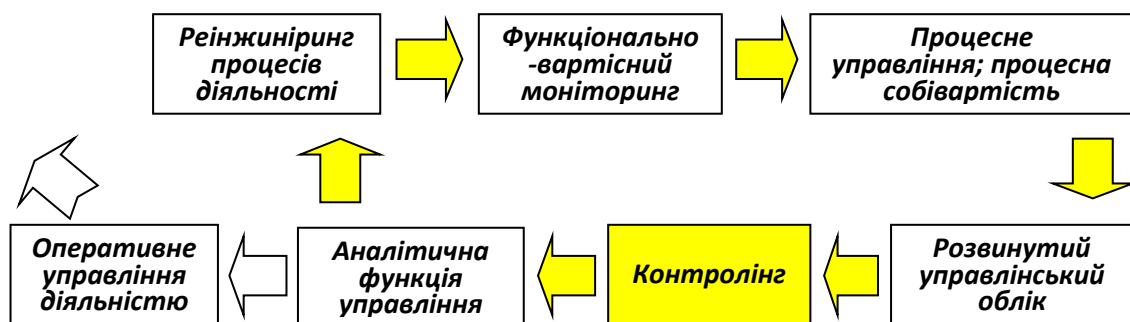
4. Відсутністю, в практиці управління, обліку і контролю витрат на реалізацію функцій процесів діяльності. Не відомо, скільки коштує реалізація окремої функції процесу.

5. Відсутністю механізму аналізу оперативної інформації про витрати. Якби така могла б бути формально отримана, то не відомо, хто й що повинен робити з даними оперативного обліку та контролю витрат.

6. Відсутністю організаційно-управлінського механізму координації процесів виробництва на підставі результатів аналізу. Не відомо, хто, кому та які результати повинен надавати. Хто й що повинен робити з результатами аналізу?

Вирішення зазначених проблем, відповіді на наведені й низка інших питань, що відносяться до економічного змісту організаційно-управлінських рішень, становлять сутність головних розрахункових завдань управлінського обліку – в частині контролю витрат і формування витратних нормалей¹ по центрам відповідальності².

Управлінським рішенням, яке дозволяє об'єднати методичні новації – моделювання й реінжинірингу процесів діяльності, процесного управління, функціонально-вартісного моніторингу, розвинутих завдань управлінського обліку, аналітичній функції управління та програм інформатизації є контролінг (рис. 5.23).



Примітка 1. Під витратними нормами слід розуміти середньостатистичні значення витрат по кожному центру відповідальності, що задовольняють вимогам економічної доцільності.

Примітка 2. Під центрами відповідальності маються на увазі організаційні категорії, за якими ведеться облік витрат і бюджетування, наприклад, підрозділ (орг. елемент структури підприємства).

Рисунок 5.23 – Організаційна технологія поєднання контролінгом методичного циклу задач управління ресурсним потенціалом підприємства

Симбіоз організаційних проєктів, економічних методів і інформаційного технологій дозволяє реалізувати адекватну систему управління для підприємств ВКГ будь-якого виробничого масштабу, в умовах дефіциту фінансових коштів, та навіть у разі нестачі управлінської культури.

Концепція інтеграції контролінгу в систему управління підприємства ВКГ

Рішення про впровадження контролінгу на підприємстві та створення відповідної служби або групи має базуватися на задоволенні певних принципових вимог, регламентації та формуванні необхідних умов.

Варто зазначити, що ефективність роботи служби контролінгу повністю залежить від забезпечення ланцюжка взаємопов'язаних і взаємо визначальних вимог, які можна згрупувати в чотири основні категорії: ідеологічні, методичні, інформаційні, організаційні.

Сутність кожної з категорій вимог до ролі й місця контролінгу, залишаючись теоретично близьким для всіх галузевих підприємств, визначається з огляду на всю сукупність відмінностей, які є ознаками системи управління та виробництва окремо взятого підприємства.

Смислове навантаження вимог різних категорій видається таким:

– ідеологічні вимоги визначають цілі й завдання, які ставить керівництво підприємства перед службою контролінгу, та встановлюють формат очікуваних результатів від впровадження системи контролінгу (рис. 5.24);

– цілі, завдання та результати контролінгу визначають набір методів і прийомів, які забезпечують можливість вирішення поставлених цілей і завдань, і досягнення необхідних результатів (рис. 5.25);

– набір методів і прийомів обраних для виконання завдань контролінгу визначає вимоги до якості, структури, форми, періодичності інформації, необхідної для реалізації відповідних методів обробки та аналізу;

– отримання необхідної інформації та здійснення необхідного обміну визначає характер позиції служби контролінгу в структурі підприємства, його вертикальні й горизонтальні зв'язки (ієрархічні – організаційні й організаційно-інформаційні), тобто середовище взаємодії, а також номенклатуру та характер функцій необхідних для збору, обробки та використання необхідної інформації.

Виконання ідеологічних, методичних та інформаційних категорій вимог до впровадження контролінгу на підприємстві створює сприятливі умови для ефективної інтеграції ідеології контролінгу в систему управління підприємством.

Але не менш важливо, а, з огляду на неминуче організаційний опір впровадженню новацій, особливо важливо правильно позиціонувати службу контролінгу та її представників в управлінському середовищі та колективі співробітників підприємства.

Формування алгоритму дій (підприємства) для задоволення зазначеного ланцюжка вимог описується регламентом діяльності служби контролінгу, до складу якого включені:

1. Розробка складу завдань контролінгу на підприємстві, а також до формалізації аналітичних результатів і практичних пропозицій.

2. Розробка методів визначення та контролю витраті втрат ресурсів та вимог до практичної координації аналітичної оцінки економічних результатів діяльності й параметрів виробничих процесів.

3. Розробка організаційної моделі бізнес-процесу контролінгу.

4. Розробка Положення про службу контролінгу й посадових інструкцій персоналу служби.

5. Розробка редакції організаційно розпорядної документації організаційних одиниць структури підприємства, що взаємодіють зі службою контролінгу.

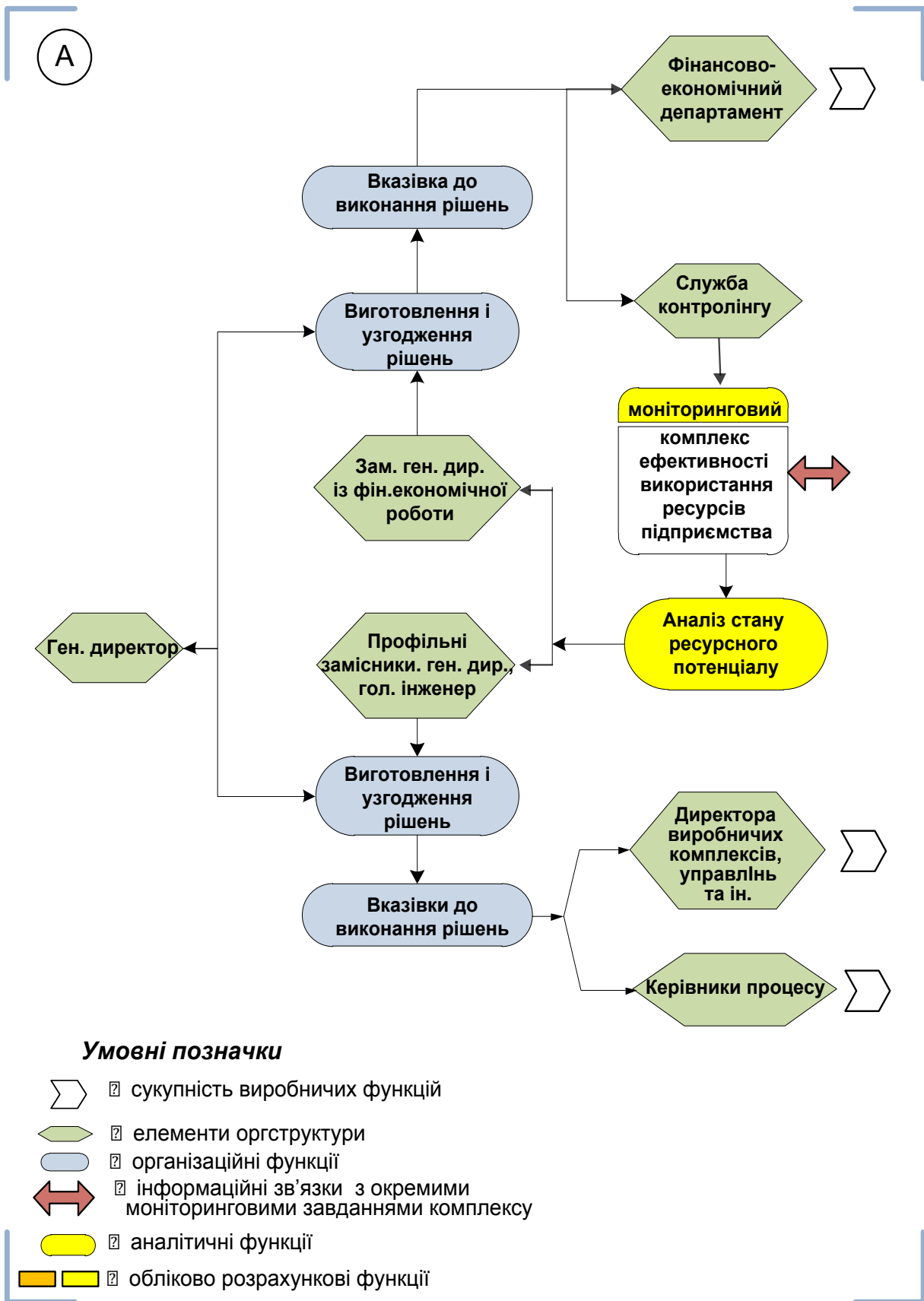


Рисунок 5.24 – Організаційно-управлінська модель процесу контролінгу

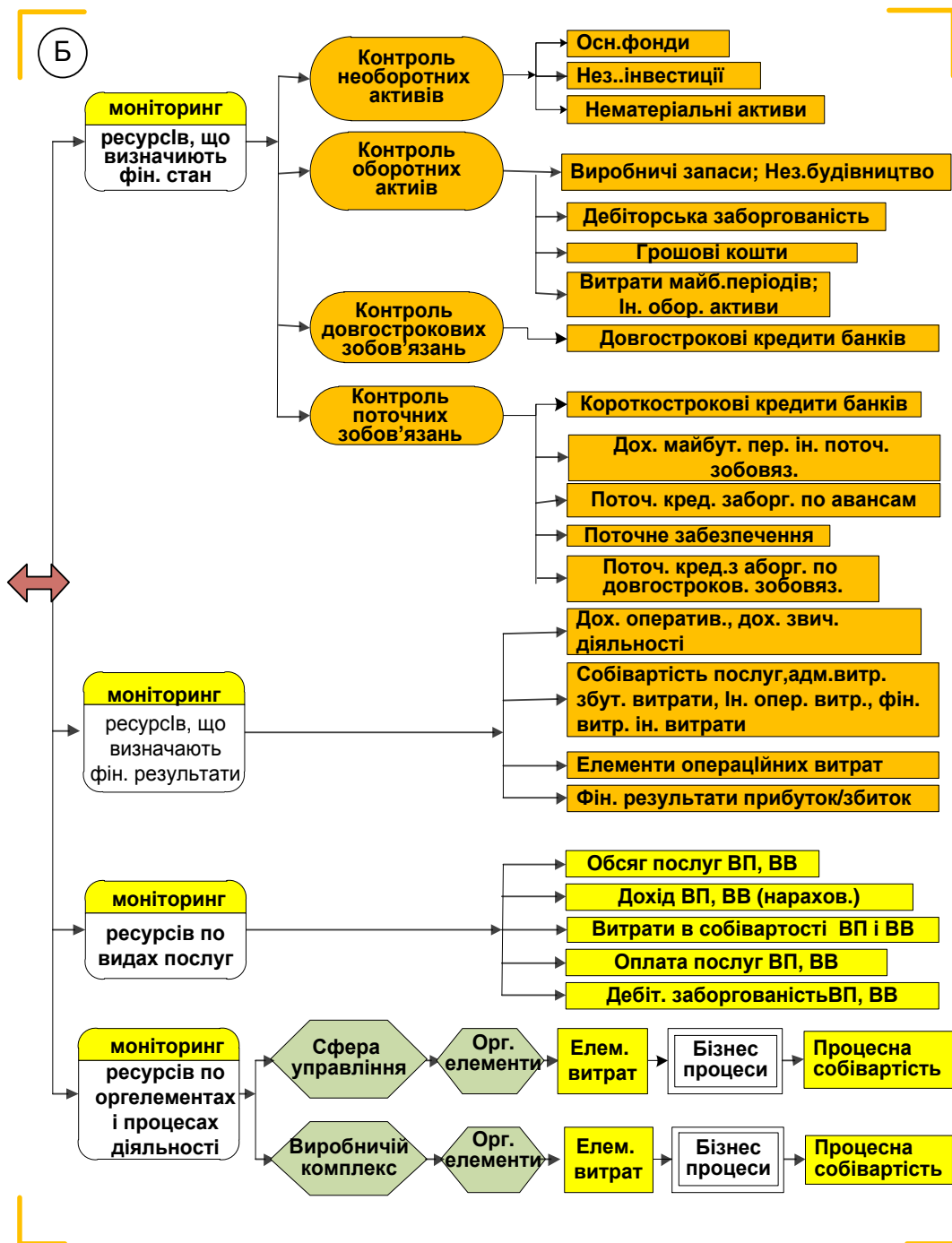


Рисунок 5.25 – Організаційно-економічна модель процесу контролінгу й моніторингів стану ресурсного потенціалу за напрямками

Ідеологічні вимоги до впровадження контролінгу підприємства ВКГ

Контролінгом прийнято вважати функціонально відособлений напрям діяльності, пов'язаний із реалізацією фінансово економічної функції в менеджменті. Перебуваючи на перетині обліку, аналізу, інформаційного забезпечення, планування, контролю та координації, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: пов'язуючи воедино всі ці функції,

він не підміняє управління підприємством, але переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління, цільову підтримку управлінських завдань, яка за допомогою збору, обробки та аналізу інформації забезпечує складання планів, координацію та контроль і слугує для поліпшення якості прийнятих управлінських рішень.

Необхідність функції координації впливає з існуючого розділення існуючої системи управління на складові: організація робіт, система обліку, планування та контролю, інформаційна система, система керівництва персоналом, структурними підрозділами, процесами, система оперативного управління ресурсами. Виконуючи координувальну функцію контролінг сприяє в такий спосіб досягненню системи цілей підприємства, до того ж вартісним цілям надається особливе значення. Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку, і аналізу, а також поточної оцінки і прогнозування ситуації при прийнятті управлінських рішень.

Основні принципові елементи концепції контролінгу галузевого підприємства ВКГ:

1. Декомпозиція основного виробництва (комплексів водопостачання та водовідведення), управління та збуту на процеси з відокремленою технологією, виробничими потужностями, ресурсами й організацією проведення робіт.

2. Організаційне моделювання найбільш визначальних процесів із метою їх організаційної оптимізації та уточнення складу прямих і непрямих (опосередкованих) учасників, номенклатури процесних функцій, обліку ресурсів і витрат (процесної собівартості).

3. Адаптація функціонально-вартісного аналізу до періодичних повторень щодо основного виробничого циклу, збуту та їхніх функцій, створення системи функціонально-вартісного моніторингу та комплексу спеціальних моніторингів налаштованих на визначення й контроль можливостей і загроз економічній сталості та виробничій надійності підприємства.

4. Структуризація первинного бухгалтерського обліку за центрами відповідальності із забезпеченням необхідної якості й оперативності управлінського обліку та контролю.

5. Упровадження програмного інформаційно-аналітичного комплексу контролю та управління ресурсним потенціалом.

6. Упровадження практики прогнозування та системи імітаційного моделювання економічних результатів діяльності.

7. Формування регламенту контролінгу підприємства ПВКГ.

Основні компоненти ідеології контролінгу:

– підтримка менеджменту підприємства в забезпеченні ефективної роботи організації. Створення інформаційного, методичного, аналітичного оснащення економічної мотивації при прийнятті управлінських рішень. Підвищення культурного рівня управління;

– компенсація кваліфікаційної неадекватності (некомпетентності) в системі управління підприємства впровадженням додаткового контуру корпоративного знання, зокрема інформаційно-аналітичних додатків системної підтримки;

– формування культури економічного мислення персоналу.

Усвідомлення взаємної залежності персональних і корпоративних економічних інтересів організації та співробітника.

Методичні вимоги до впровадження контролінгу

Основні методичні вимоги до впровадження контролінгу полягають:

– в оснащенні підприємства арсеналом засобів і прийомів управлінського обліку й аналітичній функції управління;

– у проведенні організаційного моделювання критичних процесів діяльності та їх реінжинірингу;

– у впровадженні процесного управління окремими процесами;

– у створенні механізму реалізації процесного контролю та обліку собівартості процесів, зокрема на базі програмно-технічних комплексів.

Зазначену сукупність заходів, необхідних для забезпечення оптимізації системи управління на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства, можна назвати «Організаційною технологією контролінгу та процесного управління витратами підприємства».

Максимальний ефект при адаптації системи управління підприємства до ринкових умов досягається внаслідок доцільного поєднання методичного забезпечення управлінського обліку, організаційної та інформаційної трансформації сфери управління при одночасній реалізації зазначених заходів.

Орієнтовний склад завдань управлінського обліку, як методичної платформи контролінгу стосовно підприємств ВКГ є таким:

– формування центрів витрат з урахуванням специфіки сфер виробництва, управління та збуту підприємства, тобто економічне відокремлення обліку витрат в підрозділах, «здатних» мати свій бюджет;

– створення механізму процесної координації витрат їх обліку та оперативного контролю – функціонально-вартісного моніторингу для цілей управління витратами процесів основного виробничого циклу та збуту;

– створення умов для планування та прогнозування витрат у місяцях їх виникнення (для цілей бюджетування);

– формування альтернативних економічних сценаріїв для підвищення економічної мотивації управлінських рішень (імітацій моделювання);

– створення оптимальної аналітичної реакції на виробничі події пов'язані з ростом витрат;

– удосконалення формалізації управлінських рішень, організації та контролю їх виконання (система організаційно-розпорядчої документації та документообіг).

До результатів вирішення зазначених завдань потрібно віднести:

– економічну ефективність поточних рішень;

– стратегічне бачення складу та якості організаційно-управлінських і техніко-економічних проблем;

– оптимізацію обліково-розрахункової функції та активізацію аналітичного потенціалу управління;

– ринкову адаптацію та організаційну адекватність методів, процесів і форм управління з підприємницькою орієнтацією на суспільно-приватне партнерство;

– розвиток оновленої культури виробництва й управління, створення інноваційного менеджменту, передбаченого стратегією реформування підприємства, підприємницькою адаптацією управління;

– управління мотивацією персоналу, в результаті децентралізації оперативного управління виробництвом і оснащення його процесів економічно відокремленим обліком;

– інформаційну підтримку професійних знань і кваліфікаційну компенсацію обмеженої компетентності персоналу;

– організаційну дисципліну, що забезпечується системним контролем виконання управлінських рішень.

Успішне вирішення завдань процесного контролю витрат і функціонально-вартісного моніторингу може розглядатися як програма розбудови управлінського обліку на підприємстві або першого етапу впровадження контролінгу.

Для реалізації функціонально-вартісного моніторингу витрат використовується інформаційно-аналітичний комплекс контролю витрат (ІАК), який вирішує стрижневе завдання управлінського обліку – облік процесних витрат по функціях, виконавцях процесу, процесної собівартості.

Методична постановка та програмно-технічна реалізація обліку процесних витрат стають можливими завдяки об'єднанню в комплекс рішень таких питань:

- організаційної декомпозиції процесів основного виробництва, управління та збуту на окремі процеси;
- побудови організаційних моделей обраних процесів діяльності, які дозволяють встановити склад і характер учасників і виконавців окремого процесу, номенклатуру процесних функцій;
- створення умов для оцінки економічних результатів технологічно відокремлених процесів, що становлять єдиний виробничий цикл;
- удосконалення первинного обліку, оцінка витрат на утримання всіх організаційних елементів структури підприємства, віднесення витрат на утримання оргелементів на відповідні процеси;
- проведення функціонально-вартісного аналізу, методично побудованого як моніторинг процесних витрат;
- програмно-технічних рішень.

Серед неформальних результатів, що досягаються від упровадження інформаційно-аналітичного комплексу потрібно виокремити:

- створення методичної та інформаційно-аналітичної бази для оперативного обліку й контролю за витратами окремих процесів основного виробництва підприємств і за собівартістю надаваних ними послуг;
- створення банку статистичних даних про витрати процесів основного виробництва та інших організаційних категорій для формування витратних нормалей і бюджетування;
- створення програмно-технічного забезпечення для проведення безперервного контролю витрат виробничих комплексів водопостачання та водовідведення з фокусуванням на витрати процесів основного виробництва, організаційних елементів учасників і процесних функцій.

Формальні результати впровадження інформаційно-аналітичного комплексу чи організаційної технології контролінгу:

- концепція управління витратами основного виробництва підприємства;
- організаційні моделі основних процесів виробництва (структура учасників, ступінь участі, функції, взаємодія);
- метод контролю витрат процесів основного виробництва;
- методика моделювання економічних результатів підприємств ВКГ;
- організаційний проєкт бізнес-процесу та служби контролінгу підприємства.

Можливості, які виникають у системі управління підприємством завдяки впровадженню запропонованої організаційної технології, виглядають у такий спосіб:

1. Можливість отримання оперативної та об'єктивної інформації про відповідність витрат підприємств «Нормалям» собівартості, бюджетам центрів відповідальності, тобто уявленням про їх доцільність.

2. Можливість отримання сфокусованих даних про витрати, завдяки їх структуруванню за окремими процесами, що становлять виробничий цикл.

3. Можливість отримання даних про витрати виробничих процесів із необхідною частотою, яка досягається завдяки впровадженню певної методики збору інформації.

4. Можливість отримання інформації про витрати, синхронізованої з параметрами виробництва, яка досягається завдяки контролю витрат процесів у реальному часі.

5. Можливість отримання інформації про витрати, необхідних для утримання організаційних елементів структури підприємства виконавців (учасників) виробничих процесів.

6. Можливість отримання інформації про витрати, необхідних для реалізації функцій окремого процесу, яка досягається завдяки процесному моделюванню, що визначає склад процесних функцій і їх виконавців.

7. Можливість визначення відповідальних за «подорожчання» процесів організаційних категорій, зокрема:

- організаційних елементів – «витратних лідерів» процесів;
- «подорожчали» функцій процесу;
- організаційних елементів – виконавців функції, яка «подорожчала»;
- організаційних елементів, відповідальних за «подорожчання» функції;
- статті витрат, які визначають: чи «подорожчала» функція, «подорожчав» процес, який підрозділ є у ролі «витратного лідера» процесу.

8. Можливість моделювання альтернативних економічних результатів діяльності підприємств або виробничих комплексів водопостачання та водовідведення при зміні параметрів витрат, обсягів виробництва, фінансових і об'ємних показників збуту.

9. Можливість підготовки й реалізації інвестиційних програм, що спираються на прозорість економіки підприємств. Зниження інвестиційних ризиків. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

10. Можливість ініціювати й проводити неформальну реструктуризацію та ринкову адаптацію підприємства, що спирається на проведене на стадії впровадження аналітичного комплексу організацій не моделювання процесів виробництва й доцільне відокремлення центрів відповідальності.

Другим етапом упровадження контролінгу та розвитку управлінського обліку, є агрегація інформаційно-аналітичного комплексу контролю витрат і під системи імітаційного моделювання альтернативних економічних результатів діяльності виробничих комплексів водопостачання та водовідведення.

Сенсом вирішення завдань імітаційного моделювання є розрахунок значень математично пов'язаних економічних і виробничих параметрів діяльності, зокрема об'ємних, цінових, витратних, дохідних. Такий розрахунок, проведений з доцільною періодичністю, дозволяє:

- визначати необхідні значення окремих економічних параметрів, які повинні бути витримані для досягнення заданих результатів;
- задавати значення окремих економічних параметрів, отримуючи уявлення про характер отриманих результатів діяльності.

Реалізація зазначеної підсистеми можлива тільки після або під час упровадження завдань першого етапу управлінського обліку, тобто після встановлення процесного контролю витрат і впровадження бюджетування, бо дані про витрати виробничих комплексів, які використовуються в процесі моделювання, структуруються на першому етапі обліку по окремих виробничих процесах, що забезпечує їх обліку координацію витрат з виробництвом.

Третій етап оптимізації управління підприємством передбачає, створення підсистем формування та формалізації управлінських рішень, які включають у себе методичну та програмну реалізацію підготовки рішень по координації діяльності, адміністративного моніторингу за оформленням, доведенням до виконавця і контролем виконання управлінських рішень (оптимізація документообігу).

Варто зазначити, що впроваджуючи методичні, організаційні та інформаційні технології, як інструмент для вдосконалення управління, що необхідно одночасно створювати й управлінське середовище, здатне їх ефективно використовувати. Елементами такого середовища повинні стати служби контролінгу або аналітичні центри (групи), керовані, наприклад, заступником директора з економіки та розвитку.

Робота таких служб повинна бути алгоритмізованою, регламентованою, тобто методично й організаційно забезпечена та спрямована на виконання завдань управлінського обліку, склад яких повинен кореспондуватися зі структурою інформаційних систем.

Отже, методичним провідником концепцій реінжинірингу бізнес-процесів, реструктуризації та низки прикладних завдань менеджменту є управлінський облік, а їх організаційним провідником і координатором –

процес і служба контролінгу (або група), які повинні забезпечити створення та роботу інтегрованих інформаційних систем управління підприємством.

Резюме

Упровадження контролінгу, оснащеного інформаційно-аналітичним комплексом, забезпечить:

1. Оснащення дирекції підприємства інформацією про поточні витрати виробництва, сфокусованої на організаційні категорії, зокрема окремі процеси, підрозділи та процесні функції.

2. Можливість оцінити відповідність характеру виробничих функцій витратам на їх реалізацію.

3. Можливість адресної координації витрат підприємства за допомогою впливу на організаційні категорії, відповідальні за їх зміни.

4. Підвищення оперативності та якості управлінських рішень за рахунок економічної мотивації управлінських рішень, що базується на синхронізації економічних і виробничих параметрів діяльності.

5. Адекватну інформаційно-аналітичну платформу імітаційного моделювання альтернативних економічних результатів діяльності та подальшого оперативного та стратегічного управління.

6. Передумови для економії ресурсів та використання резервів, що стримують зростання собівартості.

7. Поліпшення умов організації проведення управлінських процедур і контролю за виконанням рішень.

8. Активізацію аналітичного потенціалу управління.

9. Підвищення рівня компетентності персоналу.

10. Стійкість системи управління у випадках некваліфікованого втручання в ухвалення управлінських рішень.

Організаційні умови впровадження контролінгу

Найефективнішим організаційним рішенням щодо впровадження контролінгу в управління підприємством є створення відокремленого підрозділу служби контролінгу (СК) в його організаційній структурі. Упровадження СК в умовах процесного або змішаного управління зображена на рисунку 6.24. Однак, створюючи умови для оптимізації обліково-контрольного складника управління, активізації та розвитку аналітики підприємства, варто не випускати з уваги аспект практичної реалізації результатів контролінгу в середовищі виробництва і збуту.

Очевидно, що впровадження в практику виробничих процесів рекомендацій служби контролінгу потребують компетентних «провідників» аналітичних висновків і їх координації з виробничою ситуацією в «живу», у процесі робіт. З наведених матеріалів організаційного моделювання випливає, що реалізація процесного обліку, контролю та управління ресурсними витратами вимагає створення організаційних одиниць процесних менеджерів, здатних координувати перебіг основних процесів виробництва і їхню економіку. Упровадження таких менеджерів має забезпечити практичну координацію виробництва відповідно до рекомендацій служби контролінгу, спрямованих на нормалізацію економічних показників відокремлених процесів у складі комплексів водопостачання і водовідведення та збуту послуг (рис. 5.26). До того ж, для зазначеної практичної координації менеджери використовують ресурси технічного, матеріального, організаційного, кадрового потенціалу й опираються на технологічні параметри процесів, що знаходяться в їхньому віданні.

Функціонально вони підпорядковані заступнику директора з економіки, в компетенції якого входить забезпечення керівництва обліково-розрахунковим, фінансово-інвестиційним, планово-бюджетним і аналітичним матеріалом для прийняття рішень.

Вимоги до новостворюваних елементів структури:

1. Прийнята організаційна платформа й організаційний рівень здійснення управлінської координації в системі контролінгу передбачає створення аналітичного центру (або служби контролінгу – СК) у складі: аналітик – 1, економіст – 1–2, IT – інженер – 1.

2. Аналітичний центр відокремлюється в організаційний елемент сфери управління підприємства й функціонально підпорядковується топ-менеджеру, що керує групою контролінгу в структурі фінансового відділу.

3. У ролі топ-менеджера, який керує процесом контролінгу обирається, заступник генерального директора з економічних питань.

4. Основні функції топ-менеджера щодо контролінгу:

- організувати роботу аналітичного центру;
- надавати рапорти директору про стан економічних результатів, ресурсів;
- курирувати підготовку процесної оцінки розвитку (зміни) економічних показників процесів діяльності;
- готувати аналітичні довідки власнику й інвестору.

Організаційно-управлінський рівень контролю результатів діяльності основних процесів виробництва або їх процесно-технологічної декомпозиції обумовлює характер аналітичної оцінки діяльності. Рішення щодо характеру

аналітичної роботи приймається відповідно до ступеня готовності системи управління підприємства до виконання вимог, поданих на рисунку 5.26:

- забезпечити обраний рівень формування й обробки даних відповідними організаційними та фінансовими ресурсами, потреба в яких зростає з пониженням організаційного рівня виконуваної інформаційної інтеграції та аналітики, від підприємства в цілому до сукупних виробничих процесів і їх процесних декомпозицій;
- отримувати й повністю використовувати дані оперативної та стратегічної аналітики, втілюючи їх у підготовку управлінських рішень;
- забезпечити намічений економічний або організаційно-управлінський результат, адекватний витратам на реалізацію організаційної новації.

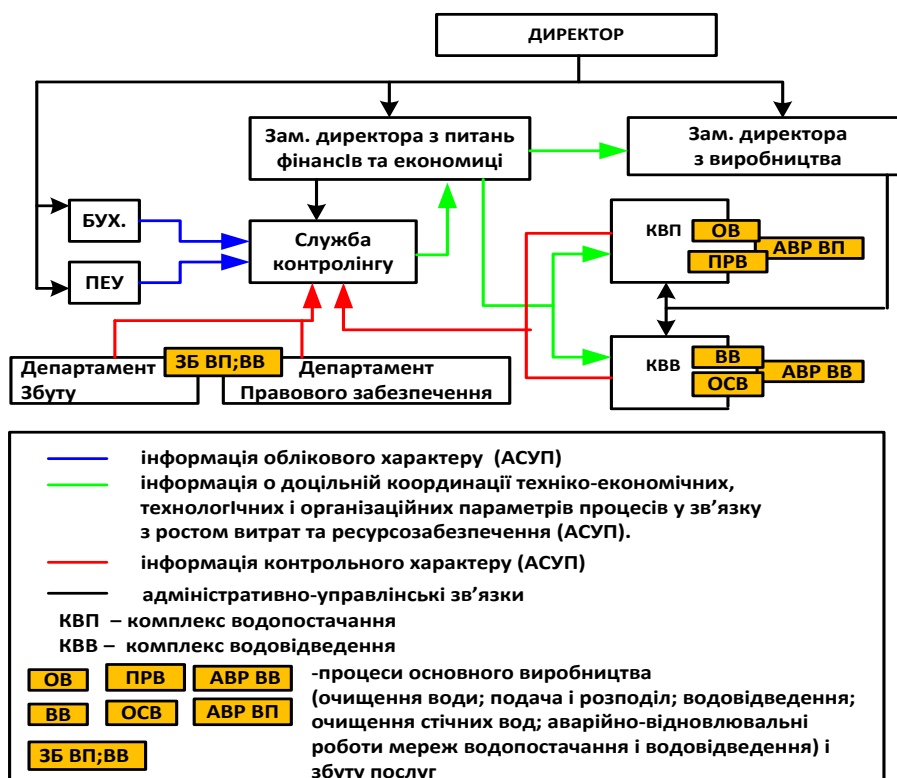


Рисунок 5.26 – Схема впровадження процесного менеджменту та контролінгу

Необхідний рівень контролінгу може бути забезпечений запропонованими організаційними перетвореннями при мінімальних фінансових витратах, за умови корпоративної зацікавленості й адміністративній підтримці.

На рисунках 5.24 та 5.26 наведені організаційні схеми інтеграції контролінгу в управлінське середовище підприємства з врахуванням особливостей, які виникають при впровадженні на підприємстві процесного управління, докладніше інформаційний механізм контролінгу надано при розкритті змісту аналітичній функції управління підприємства (рис. 5.3).

Характеристику першочергових завдань контролінгу та реінжинірингу ПВКГ наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Характеристика роботи служби контролінгу за напрямками

№ з/п	Вид інформаційно-аналітичних завдань	Управлінський ефект
1	2	3
1	Аналіз економічних результатів діяльності та фінансового стану підприємства.	Визначається характер і динаміка статистичних і розрахункових фінансово-економічних показників. Розкриваються негативні тенденції, що впливають на ефективність діяльності
2	Моніторинг витрат за місцями їх виникнення: – по організаційним елементам структури корпоративного підприємства – дирекціям, підрозділам; – по об'єктах виробництва; – по технологічних етапах (переділах)	Оперативні об'єктивні сфокусовані дані про витрати будь-якого підрозділу оргструктури, процесів основного виробництва (у разі необхідності). Оцінка доцільності та раціональності витрат
3	Контроль ефективності виробничих процесів водопостачання та водовідведення. Контроль ефективності АВР	Розкриваються проблеми, визначаються шляхи підвищення ефективності виробництва
4	Контроль ефективності процесів збуту	Розкриваються проблеми, визначаються шляхи підвищення ефективності збуту
5	Моніторинг комерційних упущень (фактів втрат і невикористаних резервів)	Координація фактичних доходів, оперативних планів підприємства, втрат і упущених можливостей
6	Аналіз витрат на утримання елементів основних фондів підприємства (контроль техніко-економічних показників усіх видів ремонтних робіт)	Вводиться безперервний контроль за ресурсами й витратами на проведення всіх видів ремонтів і об'єктивної вартості утримання одиниць основних фондів. Забезпечується облік технічних заходів на елементах основних фондів
7	Аналіз виконавської дисципліни в сфері управління на основі системи електронного документообігу	Забезпечується безперервний контроль виконавської дисципліни, підтримується необхідна якість управління. поліпшується мотивація
8	Моделювання бізнес-процесів. Аналіз потоків робіт і функцій. Реінжиніринг процесів діяльності	Методична та організаційна підтримка оперативного управління. Оптимізується функціональне навантаження. Удосконалюється інформаційна організаційна структура. Забезпечується ефективне управління

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
9	Контролінг забезпечення ресурсами	<p>Контроль планування та придбання матеріалів і обладнання.</p> <p>Контроль кількості та якості матеріалів, заявлених підрозділами та які закуповуються службою постачання матеріалів.</p> <p>Контроль планового й фактичного рівня цін, визначення верхньої межі цін на матеріали, обладнання та ін. ресурси.</p> <p>Визначення критичних матеріалів і ресурсів.</p> <p>Визначення ефективності роботи служби постачання.</p> <p>Вироблення рекомендацій щодо оптимізації роботи служби постачання.</p> <p>Контроль за раціональністю й економічністю процесів складування і транспортування матеріальних ресурсів, зокрема видачі, навантаження-розвантаження, доставку до місця проведення робіт.</p> <p>Контроль за узгодженням матеріальних потоків із процесами виробництва та споживання ресурсів</p>
10	Контролінг фінансової діяльності	<p>Поточний контроль за виконанням планових фінансових показників.</p> <p>Складання фінансових повідомлень з аналізу відхилень.</p> <p>Контроль за фінансово-економічною сталістю підприємства.</p> <p>Узгодження показників фінансового та внутрішнього виробничого обліку</p>
11	Контролінг інформаційної системи	<p>Контроль за створенням ефективної системи інформаційного забезпечення менеджменту.</p> <p>Створення алгоритму оперативного інформаційного обміну служби контролінгу з підрозділами основного й допоміжного виробництва, збуту, відділом постачання, планово-економічного, праці й зарплати, кадрів, бухгалтерії, посадових осіб, за сферами відповідальності.</p> <p>Участь у виборі, впровадженні, налаштуванні та подальшій експлуатації програмно-технічних комплексів АСОЕУ і ІАС.</p> <p>Проведення і вдосконалення аналізу, формалізації та інтерпретації інформації з забезпечення управлінських рішень і їх комунікації.</p> <p>Оптимізація документообігу та підвищення контролю за виконанням окремих вимог управління всіма учасниками реалізації кожного управлінського рішення</p>

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
12	Контролінг виробництва і збуту	<p>Укладення та аналіз балансів обсягів виробництва та збуту;</p> <p>Координація та узгодження окремих цілей, планів, бюджетів.</p> <p>Планування, облік і контроль втрат сировини й готової продукції (товарної води й тарифних стоків), визначення природи й об'єктивна оцінка втрат.</p> <p>Моніторинг витрат і втрат за видами діяльності, підрозділами, відособленими процесами (у грошовому й натуральному вимірах ресурсів)</p> <p>Аналіз витрат, зокрема за підрозділами та процесами основного виробничого циклу і невиробничої сфери діяльності.</p> <p>Визначення відповідальних за зміну характеру витрат;</p> <p>Визначення природи зростання витрат.</p> <p>Розробка заходів та пропозицій зі скорочення непродуктивних витрат.</p> <p>Аналіз продажів і обороту за видами послуг по районах, ділянках, інспекторах, менеджерах.</p> <p>Аналіз обороту, зокрема імітаційне моделювання вірогідних змін.</p> <p>Аналіз та удосконалення заходів зі скорочення дебіторської заборгованості.</p> <p>Аналіз та оцінка ефективності претензійно-позовної роботи, визначення перспективних заходів з стимулювання до погашення заборгованості абонентів;</p> <p>Оцінки ефективності реалізації плану зі збуту.</p> <p>Економічне консультування менеджерів з виробництва та збуту.</p> <p>Вироблення рекомендацій по оперативній координації виробничих процесів, зокрема технологічних, виробничих і організаційних заходів, спрямованих на підтримку виробничих нормалей з найменшими витратами.</p> <p>Вироблення рекомендацій щодо координації процесу збуту</p>

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
13	Контролінг організаційно-управлінського забезпечення	<p>Організація внутрішнього госпрозрахунку (методичне забезпечення й контроль).</p> <p>Контроль якості роботи керівників підрозділів і відповідальних виконавців робіт.</p> <p>Експертиза роботи служб і підрозділів, визначення ефективності роботи підрозділів основного й допоміжного виробництва, управління та збуту.</p> <p>Контроль за адекватністю організаційно-розпорядчої документації цільовим завданням і функціям підрозділів.</p> <p>Організація та контроль звітності центрів відповідальності, підвищення виконавчої дисципліни.</p> <p>Координація рівня оплати праці з характером обсягом функціонального навантаження, оцінка балансу витрат на утримання організаційної одиниці з експертною оцінкою вартості її «послуг» для підприємства.</p> <p>Методична та консультативна допомога з оперативної аналітики.</p> <p>Вироблення рекомендацій по оптимізації облікових і контрольних функцій у визначенні головних параметрів процесів діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> – складу й навантаженні учасників і виконавців процесів, робіт; – складу функцій; – структурі (організаційної); – регламентів процесів.
14	Контролінг інвестицій	<p>Експертиза інвестиційних проєктів і вироблення пропозицій щодо їх реалізації.</p> <p>Контроль за реалізацією інвестицій і бюджету інвестиційного проєкту</p>
15	Контролінг інновацій (інноваційних процесів)	<p>Експертиза інноваційних проєктів і програм.</p> <p>Контроль якості реалізації інноваційного проєкту та досягнення запланованих техніко-експлуатаційних характеристик новації, що впроваджується.</p> <p>Контроль співвідношення фактичних і планових витрат ресурсів спожитих у процесі впровадження інноваційного проєкту</p>

Закінчення таблиці 5.1

1	2	3
16	Контролінг економічної безпеки	<p>Контроль економічної доцільності договорів на закупівлю й оплату ресурсів, послуг тощо, і кореспонденція їх планам і відповідним бюджетам.</p> <p>Контроль доцільності рахунків на придбання ТМЦ та ресурсів, і їх відповідності бюджетам і планам підрозділів.</p> <p>Контроль виробничих сфер нормативних і невиробничих втрат сировини, ресурсів, готової продукції, часу.</p> <p>Контроль кредиторської та дебіторської заборгованості.</p> <p>Контроль за встановленням тарифів і застосування пільг.</p> <p>Контроль розкрадань і несанкціонованих дій, що приводять до економічного збитку інтересів підприємства.</p> <p>Контроль за термінами припинення та поновлення надання послуг.</p> <p>Контроль за регламентом і умовами установки та повірки приладів обліку.</p> <p>Контроль відповідності даних комерційного обліку (коректності).</p> <p>Контроль характеру і обсягів, які видаються споживачу технічних умов.</p> <p>Контроль правильності застосування норм і нормативів до обсягів продукції, що відпускається</p>

Схема зв'язків і змістового навантаження контролінгу й інструментів інформаційно-аналітичної підтримки, які включені до елементів стратегій реформування управління й економічної безпеки (комплексна діагностика та моніторингове забезпечення аналітичній функції управління) наведена на рисунку 5.27.

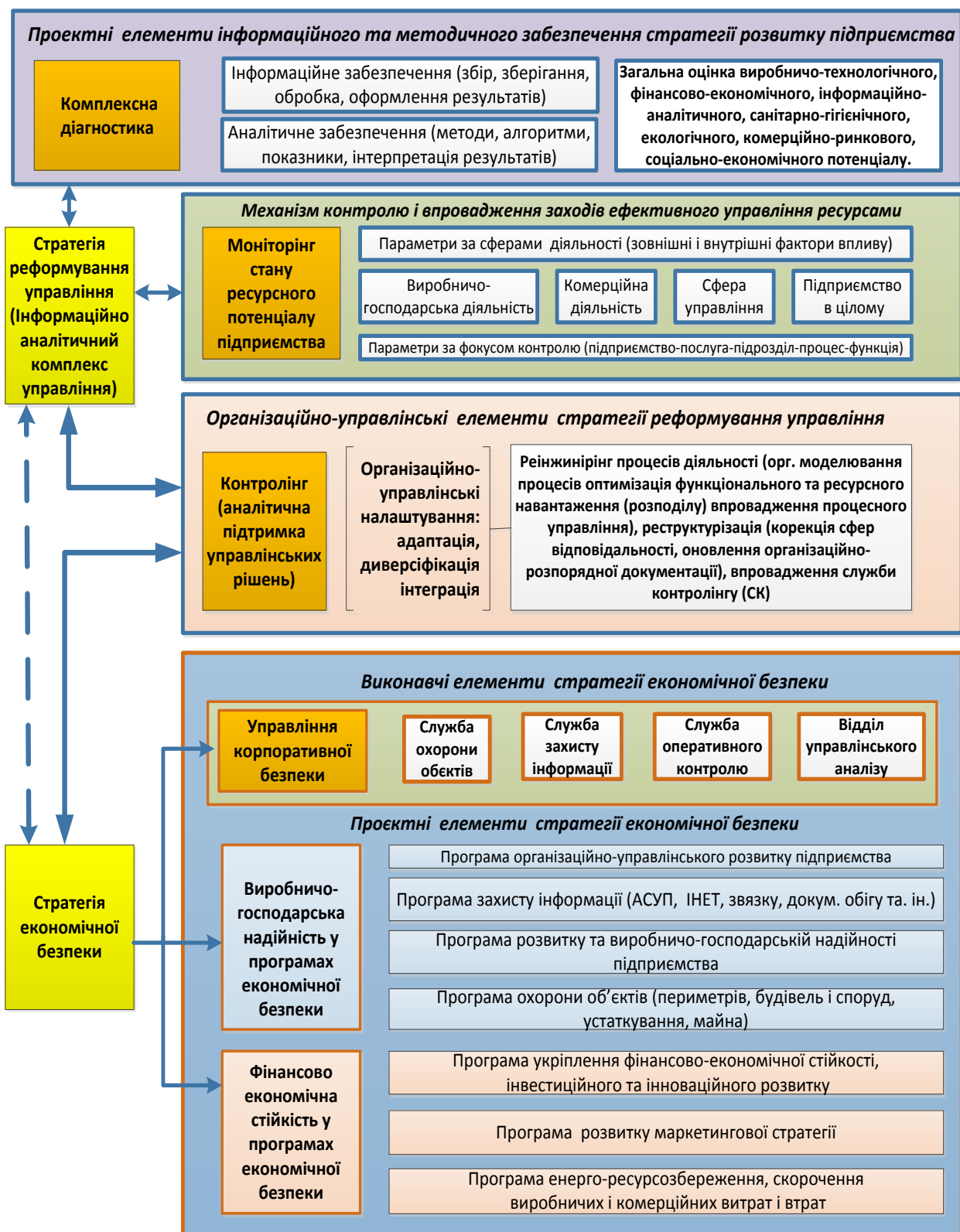


Рисунок 5.27 – Схема зв'язків і змістового навантаження контролінгу й інструментів інформаційно-аналітичної підтримки, як елементів стратегій реформування управління та економічної безпеки

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мекшун Л. М. Сучасні тенденції реформування управління ЖКГ України в умовах децентралізації / Науковий вісник Полісся. № 1 (5). 2016. С. 30–36.
2. Калюжний Р. А. Загальна характеристика законодавства у підприємницької діяльності / Наук. практ. коментарі. № 4 / Р. А. Калюжний, А. С. Ластовецький. – 2003. – С. 48–53.
3. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
4. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Логіненко. – К., 1999. Вип. 3. – 145 с.
5. Агаджанов Г. К. Трансформация организационно-управленческой парадигмы предприятий ВКХ / Методи підвищення ресурсу міських інженерних інфраструктур: мат. 1 міжнар. наук.-практ. Семінару / Г. К. Агаджанов, Ю. Н. Григорчук, А. А. Бельский. – Харків. ХДТУБА, 2004. – С. 50–58.
6. Національна доповідь про якість питної води та стан водопостачання в Україні у 2018 р. / викон. постанови КМ України 29 квітня 2004 р. № 576.
7. Струкова В. Механізми формування приватного партнерства у сфері водопостачання та водовідведення / Держ. управл. та місц. самовряд., вип. 3(26). 2015. – С. 189–199.
8. Управление эффективностью бизнеса : монографія / [Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.]. – Москва : Изд. «Альпина», 2005. – 235 с.
9. Мельник А. О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища / Вісник Хмельницького національного університету, № 5. 2005. – С.157–162.
10. Кіпенко М. Ф. Моніторинг як інструмент публічного управління реформуванням ЖКГ / Національна академія державного управління при президенті: автореферат дис. за спец. 25.00.02 2015 р.
11. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління / О. В. Димченко. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 356 с.

12. Димченко О. В. Малий і середній бізнес в формуванні нового етапу розвитку систем водозабезпечення : Мат. Міжнар. НПК «Глобалізація: співвідношення міжнародних та національних інтересів» / О. В. Димченко, Т. О. Хайло, С. О. Свічко. – Одеса 2020 (квітень) – С. 105–109.
13. Кравченко С. Теоретичне розуміння реформ як форми суспільних змін : Вісник НАДУ / С. Кравченко. – 2019. – С. 14–21.
14. Королюк Ю. Кластерний підхід як складова регіонального управління : НАДУ [Електронний ресурс] / Ю. Королюк. – Київ, 2010. № 3 – Режим доступу: <http://www.dy.nauca.com.ua>
15. Князевич А. О. Кластерний підхід до створення інноваційної інфраструктури країни / А. О. Князевич, І. Г. Брітченко. – Вісник Мукачівського держ. Університету, серія економіка. випуск 2(4). частина I. 2015. – С. 24–28.
16. Оучи У. Методи організації виробництва: японський і американський підходи / У. Оучи. – М. : Наука, 1993. – 230 с.
17. Геращенко О. Л. Економіка ХХІ: країни, підприємства, люди / О. Л. Геращенко. – Харків : Фоліо, 2017. – 302 с.
18. Гулевич-Черниш А. Соціальне підприємництво. Куди рухається світ і Україна / А. Гулевич-Черниш : ЗН. 21–26 грудня 2019. – Випуск 49.
19. Назарук В. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні [Електрон. ресурс] / В. Назарук. – Режим доступу: delo.ua//socialbusiness.in.ua
20. Горобченко Д. В. Макроекономічне оцінювання системного розвитку / Д. В. Горобченко, В. І. Вороненко. – Агросвіт № 11, 2016. – С. 38–43.
21. Волинець І. А. Розвиток соціального партнерства в Україні // І. А. Волинець / Наук. Вісн. Ужгородського держ. ун-ту, серія економіка № 2 (43). 2014. – С. 234–238.
22. Мельник Л. Г. Систейновий розвиток урбанізованих територій / Л. Г. Мельник, І. Б. Дегтярьова, В. С. Панов. – ХНАМГ, 2019. – С. 146–160.
23. Мельник Л. Г. Инструменты и ключевые формирования сестейновой (зеленой) экономики / Л. Г. Мельник / Актуал. пробл. Економіки. – 2016. № 4 (178) – С. 30–36.
24. Лук'янов В. І. Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону / В. І. Лук'янов / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : пробл. теорії та практ., 2014, № 5 (29). С. 99–108.

25. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу / С. Король. – Вісник КНТЕУ, 2013. – С. 42–53.
26. Саніахматова Н. О. Підприємницьке право : навч. посібник / Економіка. Фінанси. Право / Н. О. Саніахматова. – Київ : А. С. К., 2001.
27. Щербина В. С. Господарське право України : навч. посібник / В. С. Щербина. – Київ : Атіка, 1999. – С. 36–38.
28. Девид Аакер. Стратегическое рыночное управление / Аакер Девид. – СПб. : Изд. Питер, 2002. – 542 с.
29. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга / Х. Й. Фольмут. – М. : Фин. и статистика, 2003. – 283 с.
30. Смирнов В. П. Методологические основы предпринимательской деятельности / В. П. Смирнов. – М. «Экономика» № 12. 2011. – С. 127–132.
31. Кириллова А. Н. Институциональная инфраструктура реформирования жилищно-коммунального комплекса / А. Н. Кириллова. – ООО «Издательский дом «Реальная экономика», Санкт-Петербург, 2010. – 10 с.
32. Сухов С. В. Методическое обеспечение формирования системы адаптивного управления предприятием : автореферат дис. по спец. 08.00.05, канд. экон. наук // С. В. Сухов.
33. Агаджанян А. Я. Формирование и развитие предпринимательской деятельности в жилищно-коммунальном комплексе : автореферат дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 / А. Я. Агаджанян. – Ставрополь, 2010.
34. Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Г. Мельник. – Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», Львів, 2007. – 384 с.
35. Куценко Т. М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Т. М. Куценко / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – № 4. – С. 308–317.
36. Стрельченко В. В. Организационно-экономический механизм обеспечения инновационного развития ЖКХ : автореф. дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 / В. В. Стрельченко. – С. Петербург, 2012.
37. Макареня Т. А. Институциональный механизм регулирования и модернизации функционирования предприятий сферы ЖКХ : автореферат дис. докт. экон. наук по спец. 08.00.05 / Т. А. Макареня. – Ростов на Дону, 2009.
38. Иммутдинова С. М. Институциональная поддержка использования и реализации муниципальной собственности в рыночной экономике : автореф. дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.01 / С. М. Иммутдинова. – Казань, 2007.

39. Останина С. Ш. Организационно-экономический механизм функционирования жилищно-коммунального комплекса региона инновационного развития ЖКХ : автореф. дис. докт. экон. наук по спец. 08.00.05 / С. Ш. Останина. – Москва, 2007.
40. Горышена О. А. Организационно-экономический механизм реформирования ЖКХ муниципальных образований в современных условиях : автореф. дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 / О. А. Горышена. – С. Петербург, 2010.
41. Орлова К. Э. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : автореф. дис. канд. экон. наук за спец. 08.00.04 / К. Э. Орлова. – Житомир, 2016.
42. Полозова Т. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємств / Т. В. Полозова. – наук. вісник Міжнародного гуманітарного університету вип. 29. 2017. С. 126–131.
43. Савченко О. В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах / О. В. Савченко, В. П. Соловйов / Ефективна економіка, № 12, 2013.
44. Васильченко Д. Г. Основные направления и задачи совершенствования управления муниципальной собственностью / Д. Г. Васильченко / вестник ВГУ, сер. экономика и управление. № 1, 2011.
45. Моляков А. Ю. Государственная корпорация как субъект рыночной экономики : автореф. дис. канд. экон. наук по спец. 08.00.01 / А. Ю. Моляков. – Москва, 2011.
46. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства / Р. М. Скриньковский, Г. Павловскі, Н. Р. Костюк, О. О. Корпецький / Проблеми економіки, № 1. 2017. – С. 250–256.
47. Мельник А. Ф. Управління розвитком муніципальних утворень / А. Ф. Мельник / Економічна думка, Тернопіль 2007, 476 с.
48. Хороших В. В. Стратегія розвитку муніципальної власності місцевого самоврядування : дис. канд. наук держ. упр. спец. 25.00.04 / В. В. Хороших. – Донецьк, 2008. – 203 с.
49. Аникина М. В. Муниципальная собственность и ее роль в местном самоуправлении / М. В. Аникина / Право и политика, 2009. № 9. – С. 1844–1848.
50. Віннікова І. І. Шляхи вдосконалення ефективної системи господарювання підприємств ЖКГ / І. І. Віннікова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2011. № 6. Т. 4. 2011. – С. 208–212.

51. Беззубко Л. В. Современные проблемы реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства / Л. В. Беззубко. – Норд-компьютер, Донецк, 2009 – 237 с.
52. Концепція розвитку житлово-комунального господарства України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.1995 № 150 [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=150-95-%EF>
53. ООО «ИНФОКС» филиал «Инфоксводоканал» pto@infoxvod.com.ua
54. ПрАТ «АК “Київводоканал”»: <https://vodokanal.kiev.ua/>
55. Водный кластер http://www.vodokanal.spb.ru/importozamewenie/vodnyj_klaster
56. Яшева Г. А. Кластерная концепция инновационного развития экономики: обоснование и механизм реализации : Витебский гос. технол. ун-тет, Журнал Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Серия : Экономика 2008.
57. Европейский опыт и украинские реалии. Децентрализация и социальные стандарты 02.04.2018. газета «Днепр вечерний» <http://dv-gazeta.info/eurogid>
58. Марія Ђ-Цатурян Погляд з боку інвестицій 11.11.2011. ІА «Україна Комунальна» <http://jkg-portal.com.ua/ru>
59. Сергій Купін. Приватизація з подвійним дном 20.04.2012. ІА «Україна Комунальна».
60. Вадим Матвеев. Концесійні міражі 20.01.2012. <http://jkg-portal.com.ua/ru> ІА «Україна Комунальна».
61. Світлана Рябова. Концесія : без права на помилку 12.07.2011. ІА «Україна Комунальна».
62. Кифяк В. І. Інтеграційний підхід до дослідження інституційного механізму розвитку підприємства / В. І. Кифяк / Тернопільський нац. економіч. універс. Збірник наукових праць «Економічний аналіз», т. 23. № 1. 2016. – С. 37–45.
63. Материалы Всеукраинского совещания Минрегиона по вопросу состояния водопроводно-канализационного хозяйства Украины. «Состояние предприятий сферы ЖКХ и возможные пути выхода из кризиса» / Черкасы. 23 июня 2016.
64. Котеленец Б. А. Экономическая устойчивость предприятий ВКХ : Б. А. Котеленец, Я. В. Леонов, С. М. Полянский. – Основа, 2001. – 185 с.
65. Хаустова І. Є. Адаптивна система управління підприємством в кризових умовах / І. Є. Хаустова / Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Харків : НТУ «ХПІ», № 46 (1267). 2017.– С. 28–31.

66. Петренко О. О. Аналіз сучасних підходів щодо визначення типів адаптації підприємства / О. О. Петренко / Управління розвитком, № 4. 2011. – С. 115–117.
67. Хайло Я. М. Розвиток методів управління ресурсозбереженням на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства / Я. М. Хайло, Ю. М. Григорчук / Водопостачання та водовідведення. 2019. № 2. – С. 33–41.
68. Хайло Я. М. Зовнішнє управління як фактор стримування ринкового розвитку підприємств / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло / Водопостачання та водовідведення. 2019. № 5. – С. 38–43.
69. Хайло Я. М. Концептуальні підходи до визначення шляхів інноваційного розвитку управління підприємствами життєзабезпечення міста / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло / Підприємництво як стратегічний фактор розвитку бізнес-середовища регіону: колективна монографія / Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – С. 377–398.
70. Хайло Я. М. Організаційно-економічне моделювання системи інноваційного розвитку управління муніципальними підприємствами : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 01–28 лютого 2020. – С. 171–177.
71. Димченко О. В. Підприємницька стратегія інноваційного розвитку і реформування комунальних підприємств міста : матеріали між. нар. конференції «Current trends in the development of science and practice» / О. В. Димченко, Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Хайфа. 15–16 червня 2020. – С. 115–120.
72. Димченко О. В. Формування оновленої моделі взаємовідносин між підприємствами міського комплексу ЖКГ : матер. XII Міжнар. наук.-практ. конференції «Управ. екон. сист.: концепції, стратегії та інновації розвитку» / О. В. Димченко, Я. М. Хайло. – Хмельницький. 19–20 червня 2020.
73. Предпринимательство и адаптация коммунальных предприятий к рыночным условиям : Международный научный журнал «Механизм регулирования экономики» № 2 / Е. В. Димченко, Я. Н. Хайло, С. Н. Гайденко, Т. О. Хайло. – 2020 г. разд. 3.
74. Хайло Я. М. Інтегрована інформаційна система управління комунальними підприємствами міста : The II th International scientific and practical conference «Development of scientific and practical approaches in the era of globalization» (September 28–30, 2020) / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Boston, USA. 241. – С. 51–57.

75. Хайло Я. М. Сучасні уявлення про склад і зміст стратегії розвитку підприємств водопостачання і водовідведення : «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them» / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Лондон. 2–6 листопада 2020 р. – С. 145–151.
76. Хайло Я. М. Ресурсний потенціал і стратегії розвитку підприємств водопостачання та водовідведення : «Modern problems in science» / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Прага. 9–12 листопада 2020 р. – С. 182–188.
77. Хайло Я. М. Процесне і гібридне управління ресурсами на підприємствах водопостачання та водовідведення : «Trends in the development of modern scientific thought» / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Ванкувер. 23–26 листопада 2020 р. – С. 171–176.
78. Хайло Я. М. Аналітична функція управління та її роль в розвитку підприємств водопостачання та водовідведення : «Trends in the development of modern scientific thought» / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Ванкувер. 23–26 листопада 2020 р. – С. 177–182.
79. Хайло Я. М. Питання інтеграції і диверсифікації в стратегії реформування підприємств водопостачання і водовідведення : XI the International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» / Я. М. Хайло, Т. О. Хайло. – Амстердам. 30.11–03.12.2020. – С. 90–96.

Наукове видання

ХАЙЛО Яна Миколаївна

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ
МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

МОНОГРАФІЯ

Відповідальний за випуск Н. О. Волгіна

Редактор В. І. Шалда

Комп'ютерне верстання І. В. Волосожарова

Підп. до друку 23.12.2021. Формат 60 × 84/16.

Електронне видання. Ум. друк. арк. 9,1.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.