

*Кімуржий М.І.,  
заступник директора з навчальної та навчально-виробничої роботи,  
Білгород-Дністровський економіко-правовий коледж  
Полтавського університету економіки і торгівлі*

## ОБҐРУНТУВАННЯ МАРШРУТИЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЖКГ ІЗ ПОЗИЦІЙ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

**Анотація.** У статті побудовано агреговану маршрутизацію стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі виділення концептуальних етапів управління за процесним підходом та їх інтерпретації відповідно до специфіки діяльності підприємств ЖКГ.

**Ключові слова:** потенціал розвитку, підприємства ЖКГ, стратегічне управління, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Визначення правильного стратегічного курсу є важливим завданням підприємств сьогодення, оскільки глобалізація та новітні технологічні розробки змушують українські підприємства, у тому числі й у сфері надання житлово-комунальних послуг, змінювати традиційні виробничі системи на інноваційні технологічні системи виробництва, а це неможливо без розроблення поступової маршрутизації досягнення стратегії розвитку бізнесу. Останнім часом керівники підприємств ЖКГ стали більш стратегічними у розробленні заходів, методів ефективного управління виробничими процесами та машинами, оскільки проблеми, з якими стикаються підприємства (включаючи витрати часу, дефіцит фінансів та енергії), знижують загальну ефективність діяльності та потребують постійного моніторингу і виявлення потенційних проблемних сфер, превентизацію їхнього впливу на результати діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми побудови ефективної стратегії управління підприємствами ЖКГ знаходяться у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так, Л.Е. Касьян та В.В. Бугас стверджують, що серед основних чинників, які зумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити: мінливість та складність зовнішнього

середовища, що використовується на підприємстві; розуміння недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем, які застосовуються провідними західними фірмами [5, с. 94]. При цьому, як стверджує І.В. Журило, стратегічне управління не знайшло широкого розповсюдження на вітчизняних підприємствах, зокрема через складні умови підприємництва, брак коштів для впровадження інноваційних процесів, наявність непрозорих форм конкурентної боротьби, консервативне мислення деяких керівників [4]. Н.С. Педченко з позиції динамічності пропонує визначення сутності стратегічного управління як не лише сукупності концепції, підходів і методів, а й як «динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, забезпечення і реалізації розроблених планів організацією, що полягає у повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів)» [9]. Відповідно до тверджень М. Шварової, основною метою стратегічного управління є створення конкурентоспроможних переваг як найважливішої умови успіху в бізнесі. Весь потенціал компанії має бути спрямований на досягнення цієї мети – щоденні оперативні рішення на основі довгострокової стратегії [19]. Стратегічне управління розглядається вченими як: управління стратегічними можливостями, що містить аналіз і вибір «стратегічної позиції», або «запланована стратегія»; оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дає змогу реагувати на непередбачувані зміни, або «стратегія, що реалізується»; управління, здатне оперативно реагувати на умови зовнішнього і внутрішнього середовища функці-

онування, що змінюються [5]; управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дають змогу досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі [11]; складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розроблення, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення місії та цілей функціонування організації [4, с. 87]; реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [17]; процес управління підприємством, який урахує людський потенціал, запити споживачів для здійснення гнучкого регулювання господарської діяльності та своєчасного і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [10, с. 109].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Враховуючи специфічність сфери житлово-комунального господарства та наявність гострих проблем, що перешкоджають ефективному її реформуванню, постає необхідність в адаптації основних концептуальних підходів стратегічного управління до умов діяльності підприємств ЖКГ.

**Мета статті** полягає у дослідженні концептуальних етапів процесного підходу до управління потенціалом розвитку підприємств для врахування їх під час побудови маршрутизації управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більшість науковців абсолютно справедливо розглядає стратегічне управління з погляду процесного підходу, тобто як систему етапів, процесів та дій, що забезпечують управління підприємством кризь

векторність поставлених довгострокових завдань [1; 4; 9–11]. При цьому основні етапи стратегічного управління різними науковцями модифікуються по-різному:

1) стратегічний аналіз → розроблення стратегії (стратегічний синтез-розвиток) → реалізація стратегії → стратегічний контроль [4, с. 88];

2) вибір концепції → аналіз діяльності → діагноз → прогноз → цілі → стратегія розвитку організації → система планів, проєктів та програм розвитку підприємства → система забезпечення виконання планів → стратегічний контроль [17, с. 94];

3) аналіз середовища (забезпечує основу для визначення місії та цілей підприємства й розроблення стратегії) → формування стратегії (процес визначення місії та цілей підприємства, а також вибору стратегії досягнення цих цілей) → реалізація стратегії (процес перетворення стратегії у дії на основі розроблених планів, бюджетів) → оцінка і контроль реалізації стратегії [10, с. 112];

4) визначення чинників впливу на підприємство → побудова сценаріїв майбутнього → розрахунок можливих змін вартості підприємства → аналіз можливостей та ресурсів підприємства → імітаційне моделювання реалізації стратегій → визначення наслідків реалізації стратегії та за необхідності її коригування [20].

Враховуючи те, що об'єктом системи стратегічного управління є не лише внутрішній потенціал організації, а й система взаємозв'язків між організацією та оточенням, які дають їй змогу досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають можливість залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [4], вважаємо, що першочерговим етапом маршрутизації стратегічного управління є аналіз навколишнього середовища для виявлення можливостей та загроз діяльності підприємства.

Погоджуємося з думкою І.О. Шаповалової, що стратегія розвитку підприємства (організації) займає центральне місце у системі стратегічного управління підприємством. [17, с. 94]. У цілому стратегічне управління є завданням для підприємства на кожному етапі його існування, а стратегія розвитку – інструкцією керівництва до дії та визначальним

чинником поведінки кожного співробітника підприємства. Як стверджує група авторів на чолі з М. Меданчін, стратегія розвитку є найважливішим компонентом економічно вигідної економії, а показники стійкого росту є більш точними оціночними показниками ефективності діяльності підприємства порівняно з показниками бухгалтерського обліку [18].

І.В. Тюха та І.О. Денисюк визначають стратегію розвитку як стратегію підприємства, спрямовану на досягнення цілей розвитку, на відміну від цілей виживання, і засновану на засадах інтенсивного розвитку за наявності у даного підприємства суттєвого науково-технічного потенціалу [15, с. 36]. Н.В. Касьянова пропонує досліджувати стратегію розвитку як сформований за допомогою низки домінуючих принципів, традицій і намагань підприємства комплекс [6, с. 111]. Є.В. Драгунова розглядає формування стратегії розвитку організації як побудову цілісного образу підприємства в майбутньому і переходу до нього з поточного стану з використанням формалізованих процедур [3]. Р.В. Венжега акцентує увагу на тому, що модель системи управління підприємством спрямована на досягнення його довгострокових цілей за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу, розподілу та координації ресурсів та впливу чинників зовнішнього середовища [1, с. 128]. Г.А. Дорошук у науковій праці «Вибір стратегії підприємства в умовах економічної кризи» відзначає, що стратегія розвитку є однією з чотирьох базових стратегій підприємства (стратегія виживання, стратегія розвитку, стратегія репрофілювання, стратегія ліквідації) і повинна використовуватися на підприємствах із великою ймовірністю освоєння нових ринків, які не можуть без великих утрат змінити власний асортимент продукції і повинні відкривати нові ринки збуту [2, с. 93]. М.В. Хацер характеризує стратегію розвитку як генеральну комплексну програму дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формах, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення [16, с. 110].

Погоджуємося з думкою І.В. Тюхи та І.О. Денисюк, що кожна стратегія реалізується

на різних підприємствах з певними особливостями, набуває специфічних ознак [15, с. 33]. В останні роки рекомендованою стратегією управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ є агресивна, оскільки за рахунок підвищення тарифів та відносного збалансування покриття витрат отриманими доходами у підприємств ЖКГ з'явилася можливість використати додатково акумульовані кошти в напрямі нарощення потенціалу розвитку та підвищення інноваційності діяльності.

Враховуючи визначений агресивний вектор стратегії підприємств ЖКГ, необхідно зупинити увагу на детермінації агресивної стратегії, визначенні її особливостей та притаманних характеристиках. Зарубіжними науковцями агресивна стратегія визначається як стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній стратегічній зоні; вона спрямована на те, щоб зайняти стійку позицію, яка дасть змогу організувати протистояння натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [7], та передбачає розроблення управлінських рішень, які спрямовані на зміцнення стійкої позиції на ринку й захоплення нових ринків [14].

Погоджуємося, що агресивна стратегія зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній зі сфер бізнесу, а мета її полягає у досягненні довгострокових ділових переваг [15, с. 33]. Тобто основною ціллю агресивної стратегії будь-якого підприємства є забезпечення розвитку та прибуткової діяльності підприємства, а в умовах ринкового конкурентного середовища досягнення цієї цілі неможливо без урахування наявних конкурентних позицій на ринку.

Враховуючи особливості агресивної стратегії на підприємствах ЖКГ, В.В. Тітяєв, К.В. Маликова та О.В. Близнюк стверджують, що вона полягає у мінімізації всієї номенклатури страхових резервів та чіткому їх розподілу за окремими видами оборотних активів [13, с. 88], проте вважаємо, що агресивна стратегія передбачає не тільки підвищення страхових запасів труб, сантехнічної арматури, матеріалів для автогенної зварки металевих елементів [13, с. 88], як стверджу-

ють автори, агресивна стратегія управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ має пронизувати всю діяльність завдяки чітким системам планування, мотивації і внутрішніх зв'язків, створювати можливості до швидкого реагування на поведінку споживачів і ринку в цілому та досягати узгодження всіх методів і заходів забезпечення довгострокових тенденцій нарощення прибутку і споживчої цінності. У цілому можемо стверджувати, що останні реформи у тарифній політиці підприємств ЖКГ, що спрямовані на зростання тарифів, є частково проявом реалізації агресивної стратегії. Агресивність стратегії визначається концепцією вибору місця серед конкурентів та передбачає швидке зростання, диференціацію продукції, диференціацію ринку і розподіл капіталовкладень, задає і визначає підхід, завдяки якому підприємство сподівається досягти успіху у своїй сфері діяльності [12, с. 269].

Погоджуємося з думкою авторів на чолі з І.Д. Падериним, що агресивна стратегія вимагає від підприємства бути лідером ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення й упровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг [8, с. 165]. Ключовим при цьому вважаємо акцент на високому рівні інноваційності процесів, що підтверджує нашу гіпотезу про необхідність підвищення інноваційності підприємств ЖКГ як інструменту забезпечення агресивної стратегії.

Пропонуємо таку маршрутизацію управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ, що враховує концептуальні етапи управління потенціалом та базується на процесному підході (рис. 1).

Враховуючи виявлені чинники впливу на потенціал розвитку підприємств ЖКГ та проблеми, пов'язані з їхнім впливом на результати діяльності, нами виділено основні стратегічні блоки, реалізація яких забезпечить ефективне управління. При цьому, враховуючи специфіку сфери ЖКГ та їх безпосередню залежність від дій уряду та його фінансової підтримки, вважаємо, що деякі заходи визначених стратегічних блоків мають бути реалізовані за допомогою державних та

місцевих органів влади та інституцій. Так, до основних стратегічних блоків належать:

1. Блок гармонізації тарифної політики. Основними заходами в межах даного стратегічного блоку мають бути:

- відшкодування (погашення) різниці в тарифах для населення та бюджетних організацій із відповідного бюджету;

- своєчасний перегляд та контроль над формуванням тарифів уповноваженими органами, передача можливості встановлення тарифів органам місцевого самоврядування;

- тарифи на житлово-комунальні послуги мають бути економічно обґрунтованими, а структура їх формування оптимізованою, зокрема, з одного боку, тарифи не мають бути нижче розміру економічно обґрунтованих витрат на їх виробництво, включати кошти на модернізацію основних засобів та інвестиційний складник, а з іншого – не повинно бути порушень у порядку формування тарифів, зокрема завищень норм споживання та технологічних утрат

- встановлення єдиного підходу до формування тарифів послуги незалежно від органу регулювання діяльності підприємств;

- впровадити обов'язковий перегляд тарифів за зміни вартості енергоносіїв, мінімальної заробітної плати, ставок податків та прив'язати зміни розміру тарифів безпосередньо до мінімальної заробітної плати.

2. Блок забезпечення енергоефективності та інноваційності. Враховуючи специфічні особливості діяльності підприємств ЖКГ, вважаємо, що основними стратегічними заходами реалізації стратегії забезпечення енергоефективності на базі впровадження інноваційних технологій мають бути: максимізація матеріальної та енергоефективності; заміна зношених основних засобів новими з удосконаленою новітньою технологією функціонування; інтеграція інноваційних технологій у процеси повторного використання, реконструкції та утилізації; заміщення невідновлюваних джерел поновлюваними ресурсами та ін. Реалізація визначених заходів поряд з усуненням незадовільного технічного стану основних засобів підприємств ЖКГ дасть можливість підвищити енергоефективність, значно скоротити



**Рис. 1.** Агрегована маршрутизація управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі інтеграції концептуальних етапів управління за процесним підходом та специфіки діяльності сфери ЖКГ (фрагмент)

Джерело: авторська розробка

рівень споживання та втрат паливно-енергетичних ресурсів на цих підприємствах.

3. Блок оптимізації відносин зі споживачами та мінімізації дебіторської заборгованості. Для подолання кризи неплатежів необхідно здійснити низку кардинальних заходів:

- поліпшити механізм реструктуризації заборгованості;
- стимулювати населення до ефективного та економного користування ЖКП, що дасть змогу зменшити обсяг сплати, а отже, створить можливості й акумулює додаткові кошти для погашення боргів;
- забезпечити належне фінансування виплати субсидій підприємствам ЖКГ із державного бюджету;
- підвищити інформованість споживачів про наявність боргів через розвиток системи електронного спілкування (створення особистих кабінетів, розсилка квитанцій за оплату на електронну пошту тощо).

4. Блок підвищення результативності діяльності. Основною метою заходів визначеного

блоку є досягнення позитивного фінансового результату, що безпосередньо залежить від реалізації заходів інших стратегічних блоків. Зокрема, збитковість підприємств ЖКГ зумовлена збільшенням собівартості у зв'язку з фізичним і моральним старінням основних засобів, значним обсягом боргу споживачів за використані послуги, невідповідністю фактичних виробничих витрат установленим тарифам та ін. (рис. 2).

Поряд із реалізацією запропонованих вище заходів на подолання цих проблем досягнення прибутковості підприємств ЖКГ також передбачає:

- усунення деформації тарифної політики в частині невідповідності норм споживання визначеним тарифам;
- підвищення зацікавленості підприємств ЖКГ у поліпшенні якості надання послуг населенню;
- підвищення контролю над розкраданням майна підприємств та умисним приховуванням споживачами обсягів спожитих послуг;

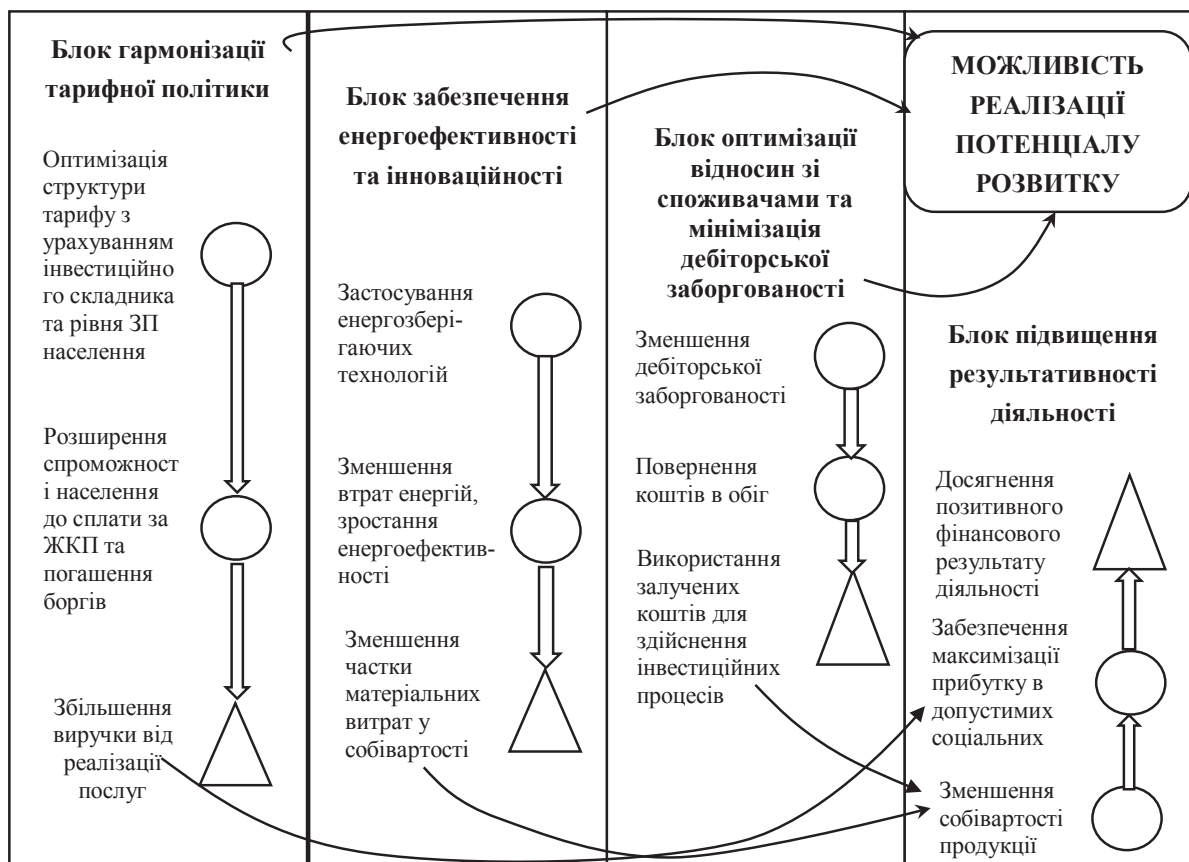


Рис. 2. Наслідкова взаємозалежність реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ

Джерело: авторська розробка

- уникнення випадків порушення податкового законодавства підприємствами в частині відображення фіктивних обсягів собівартості продукції, неоприбуткування у фінансовій звітності реальної вартості активів.

У цілому узагальнення заходів стратегічних блоків дало змогу побудувати карту заходів, яка дає можливість графічно візуалізувати структуру стратегії управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ (рис. 3).



**Рис. 3. Карта заходів із реалізації стратегічних блоків управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ**

Джерело: авторська розробка

**Висновки.** Впровадження запропонованої маршрутизації стратегічного управління потенціалом розвитку підприємств ЖКГ на основі інтеграції концептуальних етапів управління за процесним підходом та специфіки діяльності сфери ЖКГ має за мету підвищити ефективність діяльності, а інтеграція запропонованих блоків стратегії у діяльність підприємств ЖКГ є вирішальною для виживання в умовах наявного конкурентного середовища на ринку та забезпечення потреб своїх клієнтів та кінцевих користувачів. Перспективою нарощення потенціалу розвитку підприємств ЖКГ є адаптація інструментів сегментації підприємств до вибору стратегії згідно з рівнем розвитку у відповідному часовому інтервалі.

#### Література:

1. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научний вестник ДГМА*. 2017. № 1(22Е). С. 120–129.
2. Дорошук А.А. Выбор стратегии предприятия в условиях экономического кризиса. *Стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики*. 2008. № 3. С. 92–95.
3. Драгунова Е.В. Формирование стратегии развития малого промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2014. 169 с.
4. Журило І.В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 86–90.
5. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 94–96.
6. Касьянова Н.В. Управление развитием предприятия на основе кумулятивного подхода: концепция, модели та методи: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Донецьк: Купріянов В.С., 2011. 374 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
8. Стратегічне управління на підприємствах малого і середнього бізнесу/ І.Д. Падерін, Ю.Г. Горященко, Є.Е. Новак. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
9. Педченко Н.С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 365 с.
10. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 3(73). С. 106–117.
11. Сапельнікова Л.Н., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3(72). С. 52–59.
12. Синиця Л.В. Формування системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінки його інноваційної активності. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 267–271.
13. Особливості проведення SPACE-аналізу на підприємствах житлово-комунального господарства / В.В. Тітяєв, К.В. Маликова, О.В. Близнюк. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 84–88.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа; 17-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 928 с.
15. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 33–37.
16. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3(27). С. 109–112.
17. Шаповалова І.О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 3. С. 91–95.
18. Effects of Leadership on Organizational Performance / M. Madanchian, N. Hussein, F. Noordin, H. Taherdoost. *12th International Conference on Educational Technologies (EDUTE '16)*. Barcelona, Spain, 2016. February 13–15. P. 71–74.
19. Svarovaa M., Vrchotaa J. Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance*. 2014. № 12. P. 687–694.
20. Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics / Jan Oliver Schwarz, Camelia Ram, René Rohrbeck. URL: [www.elsevier.com/locate/futures](http://www.elsevier.com/locate/futures). Назва з екрана. Дата перегляду: 09.11.18.

**Кимуржий М.И. Обоснование маршрутизации стратегического управления потенциалом развития предприятий ЖКХ с позиций процессного подхода**

**Аннотация.** В статье построена агрегированная маршрутизация стратегического управления потенциалом развития предприятий ЖКХ на основе выделения концептуальных этапов управления за процессным подходом и их интерпретации в соответствии со спецификой деятельности предприятий ЖКХ.

**Ключевые слова:** потенциал развития, предприятия ЖКХ, стратегическое управление, стратегия развития.

**Kimurzhiiy M.I. Justification of the routing of the strategic management of the development potential of housing and public utilities from the standpoint of the process approach**

**Summary.** The article is based on aggregated strategic routing management of the potential of development of housing and utilities enterprises on the basis of allocation conceptual stages of management of the process approach and their interpretation in accordance with the specifics of the activity of housing and communal enterprises.

**Keywords:** development potential, utility companies, strategic management, development strategy.