

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 20__ року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Стратегічний розвиток житлово-комунального господарства
промислового міста»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАм-20а

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ільїн І. О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Дале夫ська Н.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Васи́лишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.*

Студент _____

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

«____» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ільїн Ілля Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічний розвиток житлово-комунального господарства промислового міста»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «27» 09 2021 р. № 579

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці _____ провідних вчених у галузі проектної діяльності з розвитку житлово-комунального господарства промислового міста, інвестицій, менеджменту, управління проектами, _____ законодавчі акти у сфері регулювання управлінських відносин у сфері житлово-комунального господарства промислового міста _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи стратегічного планування організації житлово-комунального господарства. 2. Аналіз ефективності господарської діяльності. 3. Розробка стратегічного плану розвитку житлово-комунального господарства промислового міста _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Василищина Л.М., доц кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання «27» 09 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	13.09.2021 – 05.10.2021	
2.	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	06.10.2021 - 05.11.2021	
3.	РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ПРОМИСЛОВОГО МІСТА	05.11.2021 - 30.11.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	30.11.2021 – 01.12.2021	
5.	Оформлення роботи	01.12.2021 - 10.12.2021	

Студент

(підпис)

Ільїн І. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ільїн І. О. Стратегія розвитку житлово-комунального господарства промислового міста / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». - ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі магістра розкрито теоретичні засади, методичні аспекти та надано практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку житлово-комунального господарства промислового міста. Визначено сутність стратегічного планування підприємства. Уточнено зміст стратегічного розвитку та зв'язок з іншими економічними категоріями. Узагальнено досвід щодо стратегічного планування житлово-комунального господарства промислового міста. Розкрито методичні ефективності стратегічного планування підприємства. Виконано оцінку динаміки, обсягу, структури житлово-комунального відділу. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності. Здійснено оцінку ефективності програми реалізації стратегії організації житлово-комунального відділу. Запропоновано стратегія організації житлово-комунального комплексу.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, ПЛАН, ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН, ОЦІНКА, АНАЛІЗ.

ANNOTATION

Ilyin I. A. Strategy of the development of housing and communal services of the industrial city / graduate qualification work for the educational degree of master's degree in specialty 073 "Management". - DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The theoretical bases, methodical aspects and practical recommendations for strategic development of housing and communal services of industrial city are disclosed in the graduate qualification work of master's degree. The essence of strategic planning of the enterprise is defined. The content of the strategic development and its connection with other economic categories was specified. The experience of strategic planning of housing and communal services of industrial city is generalized. Methodical efficiency of strategic planning of the enterprise is revealed. Evaluated the dynamics, volume and structure of housing and communal services. The basic financial and economic indicators of activity have been analyzed. Evaluated the effectiveness of the program implementation of the strategy of housing and communal department. The strategy of the organization of the housing and communal complex is offered.

Keywords: STRATEGY, PLAN, ENTERPRISE, EFFICIENCY, STRATEGIC PLAN, EVALUATION, ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	
1.1. Поняття та визначення стратегічного планування.....	
1.2. Методичні засади стратегічного планування	
1.3. Житлово-комунальне господарство як об'єкт управління в економіці промислового міста	
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	
2.1. Характеристика діяльності управління житлово-комунального господарства.....	
2.2. Аналіз основних показники діяльності житлово-комунального відділу Покровської міської ради	
2.3 Оцінка стратегічних напрямків діяльності відділу житлово- комунального господарства.....	
3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ПРОМИСЛОВОГО МІСТА.....	
3.1. Розробка стратегії організації житлово-комунального комплексу....	
3.2. Економічна ефективність програми реалізації стратегії житлово- комунального відділу з урахуванням специфіки промислового міста	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
Додаток А. Заява.....	
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	
Додаток В. Довідка про впровадження	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера житлово-комунальних послуг є однією з найбільш затребуваних для повсякденному житті людей. Крім цього, на жаль, все частіше можна зустрічати недоліки в сфері організації та надання житлово-комунальних послуг населенню, з приводу яких громадяни направляють свої скарги до органів влади, і надають розголосу в засобах масової інформації.

З розвитком суспільства, держави, соціальної сфери відбувається і зростання потреб людей у сфері вирішення повсякденних житлових питань. На це і спрямована сфера житлово-комунального господарство.

Житлово-комунальне господарство відіграє важливу роль у соціально-економічному житті муніципальних утворень, так як безпосередньо зачіпає інтереси і питання забезпечення життєдіяльності населення. Житлово-комунальне господарство має важливе значення в процесі розвитку та покращення рівня благоустрою території, а також добробуті її населення, матеріальному і духовному. ЖКГ організовує життєве середовище промислового міста, в якому скупчений індустріальний, інноваційний, культурно-історичний потенціал суспільства. У сучасних муніципальних утвореннях житлово-комунальне господарство характеризує ступінь цивілізованості життя, що набуває актуальності для промислового міста, де проблеми розвитку промисловості традиційно є пріоритетними порівняно із проблемами соціо-культурного розвитку місцевого населення. Ступінь розробленості проблеми. Аналізу сфери житлово-комунального господарства присвячено велику кількість робіт. В зокрема, праці таких фахівців як: Б. Адамов, І. Ансоф, В. Б. Карлофф, Д. Куїнн, А. Томпсон, А. Чандлер, Брайсон, Дж. М., М. Портер та інших. Основна увага в цих роботах приділяється характеристиці повноважень місцевих органів влади у сфері ЖКГ, визначенню основних принципів функціонування даної

галузі, її специфічних рис, а також дослідженню структури та внутрішньої архітекτονіки сфер житлово-комунального господарства промислового міста.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення теоретичного підґрунті розвитку житлово-комунального господарства промислового міста та формування рекомендацій з удосконалення стратегічного плану розвитку житлово-комунальної сфери промислового міста.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення наступних завдань:

1. Розглянути теоретичні основи стратегічного планування житлово-комунального господарства.
2. Представити коротку організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства.
3. Висловити оцінку впливу факторів навколишнього середовища на діяльність підприємства.
4. Представити розробку стратегічного плану підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.
5. Обґрунтувати вибір стратегічного плану підприємства з економічної точок зору.

Об'єкт дослідження - є житлово-комунальний відділ Покровської міської ради.

Предметом дослідження - є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку житлово-комунального господарства промислового міста стратегічне планування житлово-комунальної сфери.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: аналіз менеджменту організації, стратегічного управління, виробничого менеджменту, вивчення практичної діяльності з організації та вдосконалення стратегічного планування організації; фінансово-математичні – для аналізу фінансових

показників господарської діяльності підприємства; наукова абстракція – розробці стратегічного плану житлово-комунального господарства; економіко-математичне прогнозування – при формуванні пропозицій щодо стратегічного плану удосконалення житлово-комунального господарства.

Науковий результат полягає в удосконаленні пріоритетних напрямів стратегічного розвитку житлово-комунального господарства промислового міста стратегічне планування житлово-комунальної сфери.

Практичне значення основних положень кваліфікаційної роботи полягає в тому, що матеріали дослідження сприяють підвищенню ефективності функціонування сфери житлового та комунального господарства з урахуванням специфіки промислового міста. Основі рекомендації можуть бути корисними в роботі керівників комунальної сфери, органів державного управління, менеджерів підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та визначення стратегічного планування

Стратегія – являє собою модель певних дій яка інтегрована у життя підприємства. Стратегії, зазвичай, уявляє собою дії, які призначені для успішного процвітання підприємств. Зміст стратегії визначається певним рядом правил прийняття рішень, які використовують для визначення основних напрямків діяльності [1].

У наочному середовищі існує декілька протилежних поглядів на розуміння стратегій. На першу думку стратегія являє собою конкретизований довгодіючий план алгоритмів досягнення визначеної мети, а процес побудови стратегій – це процес пошуку мети і побудова довгодіючого, ефективного плану дій [2]. Таке відношення ґрунтується на тому, що усі зміни що виникають у середовищі передбачувані, а процеси носять детермінований характер і піддаються повному контролю і управлінню.

Під стратегією ще розуміється якісно визначений напрямок еволюції підприємств які відносяться до сфери її діяльності, а також позицій підприємства на фоні підприємств-конкурентів. При такому розумінні, стратегію можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, який при правильному використанні повинен привести організацію до досягнення поставлених цілей.

У діловому світі під стратегією розуміється як загальна концепція досягнення цілей організацій, визначаються проблеми і розподіляються необхідні для вирішування цих проблем ресурси які обмежені Така концепція (носить

декілька елементів. Перш за все, до них відноситься система цілей, що включає в себе:

- 1) місію організації;
- 2) загальноорганізаційні;
- 3) специфічні цілі [3].

Інші елементи стратегії являє собою політику, або сукупність конкретизованих правил дії, заточених на досягнення поставленої мети.

Стратегія звичайно опрацьовується на декілька років уперед, деталізуючись у різні проекти, програми, практичні дії. Починає гарно працювати у процесі їх правозастосування. Вагоме витрачання праць і час більшості людей. Усе це необхідно для винаходження стратегій підприємств, не дозволяється її часто міняти або серйозно коригувати. Тому вона сформулюється в досить серйозний вираз [4].

У всякому разі, як у всередині організації, так і за нею з'являються все більш нові неоглядові обставини, які не вразять у первісну концептуальну стратегію. Як приклад, відкриття нової перспективної розвитку можливостей для покращення існуючого у даний час стан справ або, навпаки, змусивши відмовлятися від передбачуваної політики і плану певних дій. В останньому випадку першочергова стратегія стає нереалізованою і підприємство переходить до розгляду і формулювання невідкладних стратегічних завдань.

У різні часи, різними авторами ми були презентовані безліч підходів щодо визначення поняття «стратегія» та «стратегічне управління». Декілька з цих варіантів приведені у таблиці 1.1 та у таблиці 1.2.

Подавши до аналізу таблицю 1.1 можна виявити усі підходи щодо визначення поняття «стратегія» можна наткнутись на таку думку що визначення у різних авторів мають схожі тлумачення. Таким чином можна відзначити, що більшість авторів виділяють послідовність етапів, досягнення мети і довгостроковий результат в якості основних характеристик стратегії. На основі

цього, можна зробити висновок, що стратегія – являє собою алгоритм вирішення завдань організації, що враховує довгострокові перспективи її розвитку [5].

Таблиця 1.1 - Підхід к визначенню поняття «стратегія»

Автор	Підхід визначення «стратегія»
М. Портер	Стратегія являє собою аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими частинами організації. Це потрібно для того щоб визначити, як і де додається цінність [6].
М. Туленков	Стратегія - це установлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації. Завдяки правильному виборі стратегії буде залежить розвиток підприємства [7].
А. Чандлер	Стратегія – це визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей [8].
І. Ансоф	Стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [9].
Б. Карлофф	Стратегія - це як узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [10].
Д. Куїнн	Стратегія - це план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [11].

Джерело: Складено автором роботи

Виходячи з поняття «стратегія» розберемо поняття «стратегічне управління» та які основні підходи були вироблені авторами, які поглиблено вивчали усе що було пов'язано зі стратегією та розробляли підходи до визначення поняття «стратегічне управління».

Зрозуміло, що основною метою менеджменту є одержання прибутку та розвитку організації, але для того, щоб, здійснити основну мету менеджменту необхідно застосовувати раціональну систему управління. Саме тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, пояснення та досягнення цілі організації із застосуванням найоптимальніших схем.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення поняття «Стратегічне управління»

Автор підходу	Визначення
А.Томпсон	Стратегічне управління являє собою діяльність зав'язану на постановки мети та задач підприємства [12].
А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Стратегічне управління- є безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності [13].
І. Ансофф	Стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням [9].
Хіггінс Дж.М.	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням [14].
С.А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації [15].
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, являється гнучкою у реагуванні і здійснення своєчасних зміни в організації [16].

Джерело: Складено автором роботи

Аналізуючи таблицю 1.2 можна зробити такі висновки.

Стратегічне управління – це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей.

А.А. Томпсон стверджує, що стратегічний менеджмент (управління) діяльність зі стратегічного менеджменту, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтриманням ряду взаємин між організацією і оточенням [12].

Система стратегічного управління являє собою комплексне керівництво, яке базується на спеціальній програмі, що передбачає досягнення стратегічних цілей організації. Структура даної системи представлена на рисунку 1.1

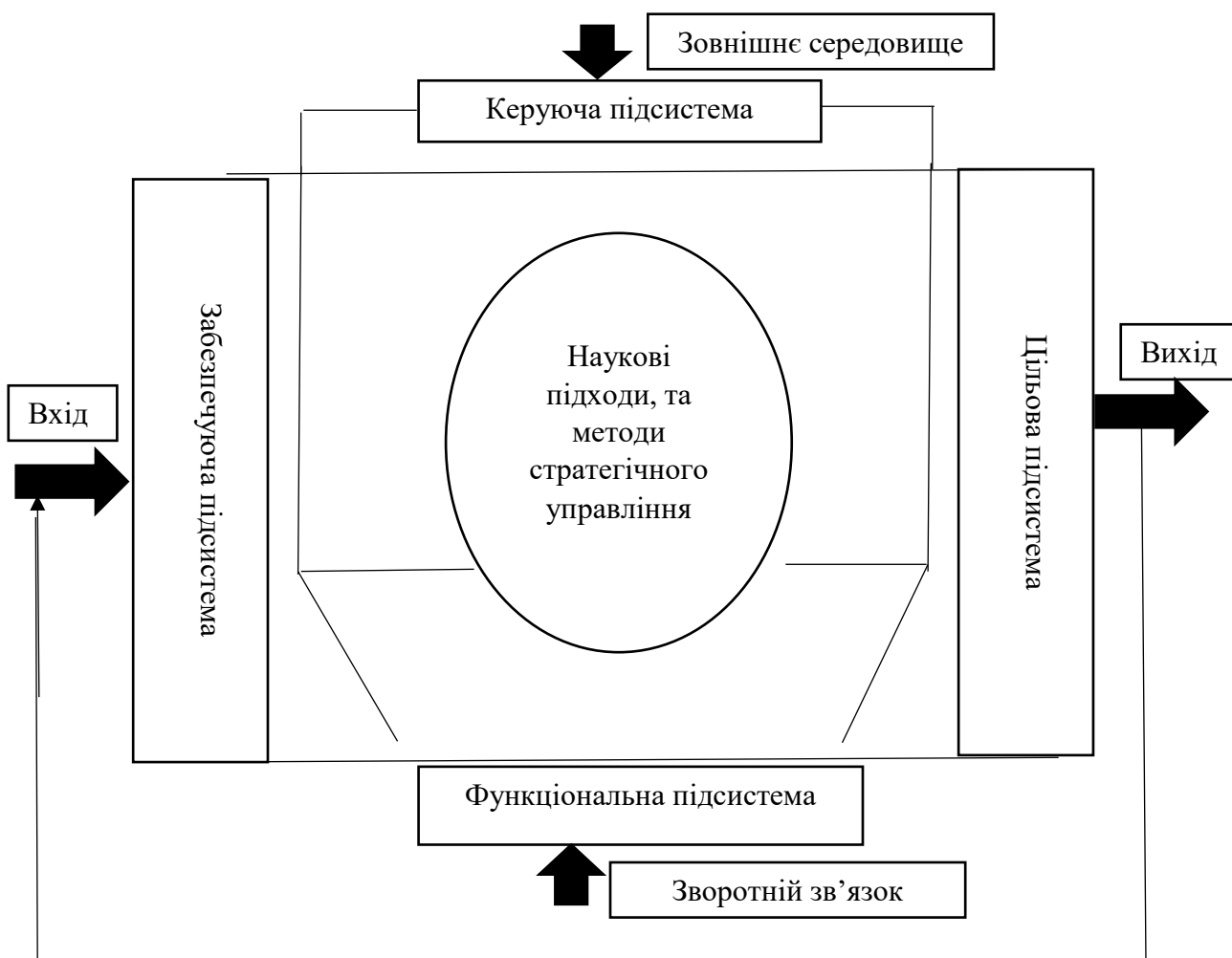


Рисунок 1.1 - Система стратегічного управління

Джерело: складено автором роботи

Слід зазначити, що «стратегія» прийшла в менеджмент з військової справи, а термін «стратегічне управління» був введений в другій половині двадцятого століття [17].

Узагальнивши, можна виділити кілька особливостей розглянутого поняття, такі як процес діяльності, реалізація завдань і стратегії. Тому, стратегічне управління це процес, спрямований на реалізацію цілей організації .

Цільова підсистема стратегічного менеджменту визначає стратегію організації у всіх аспектах її діяльності. Компонентами цільової підсистеми, є: стратегія підвищення конкурентоспроможності продукту і підприємства, Стратегія ресурсозбереження і розвитку виробництва (технічне організаційне розвиток виробництва, соціальний розвиток колективу і т.ін.) [18].

Забезпечуюча система стратегічного управління забезпечує організацію всім необхідним для нормального функціонування; утворюючи «вхід» системи. Компонентами підсистеми є:

- методичне забезпечення підвищення ефективності поточної діяльності та трансформаційних процесів адаптації та розвитку;
- ресурсне забезпечення функціонування та трансформації (перетворення) підприємства;
- інформаційне забезпечення моніторингу зовнішнього середовища; правове забезпечення.

Керуюча підсистема стратегічного менеджменту впливає на керовану підсистему. Компонентами такої підсистеми є: розробка та прийняття стратегічних управлінських рішень; Управління персоналом з розробки та реалізації стратегічних планів.

Функціональна підсистема стратегічного менеджменту організовує і координує процеси трансформації та переробки «входу» системи в її «вихід». Компонентами підсистеми є: стратегічний маркетинг; стратегічне, тактичне та оперативне планування; реорганізація основних, допоміжних обслуговуючих

процесів організаційних структур управління, оптимізація систем обліку, стимулювання і контролю поточної і перетворювальної діяльності [19].

Зазвичай включають етап формулювання місії, формулювання цілей, етап розробки стратегії, процесу реалізації та етап контролю. Кожен елементів системи стратегічного управління представляє набір кроків, за допомогою яких відбувається управління стратегією. Вони представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Етапи управління стратегією [20]

Виходячи з вищесказаного, розуміння формування управління стратегією розвитку підприємства, являє собою, багатаетапний план дій, який цілком і повністю залежить від правильності виконання алгоритмів, які були затверджені за результатами послідовного аналізу та розробки першочергової стратегії.

Далі слід звернутися до механізму стратегічного управління.

Механізм стратегічного управління - це певна структура послідовності дій, які взаємообумовлюють один одного і направляють взаємодію елементів даного механізму в інтересах досягнення шуканого результату.

Сутність і зміст механізму стратегічного управління, представляється як система об'єктивно обумовлених методів і функцій стратегічного управління на основі використання відповідного набору взаємопов'язаних і взаємодіючих економічних інструментів у поєднанні з адміністративними регуляторами господарських процесів на різних структурних рівнях економіки.

Важливість стратегічного планування для успішного функціонування компанії сьогодні обумовлюється, по-перше, динамічним зовнішнім середовищем, по-друге, високим рівнем конкуренції і, нарешті, необхідністю володіти планом по досягненню кінцевих цілей [21].

Важливими завданнями щодо обирання напрямку розвитку є розробка стратегічного напрямку та концепції місії компанії, визначення мети та вибір тактики розвитку підприємства. Управлінці вирішують, в якому напрямку розвивається підприємство, вивчають короткострокові, середньострокові і довгострокові цілі, а також ті дії, які будуть робитися за для досягненні усіх результатів які були намічені. Всі перераховані вище рішення, зафіксовані на папері, являють собою стратегічний план.

Таким чином, можна говорити про те, що стратегічне планування важливо у великих організаціях, воно визначає вектор подальшого розвитку компанії і виявляє ті заходи, які допоможуть фірмам досягати поставлених цілей.

Незважаючи на те, що не завжди стратегії розвитку можуть бути виконані на 100%, а, значимість таких процедур важлива для довгострокової стійкості компанії в умовах нестабільного, мінливого зовнішнього середовища.

1.2. Методичні засади стратегічного планування

Кожна галузь знання накопичує власні засоби наукового пізнання, що в цілому становить методологію конкретної науки, що включає в себе систему принципів і способів організації і побудова теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Тому методологія стратегічного планування містить систему методологічних принципів і підходів, за допомогою яких здійснюється стратегічне планування, а також обґрунтовуються нові наукові підходи і методи, використовувані в стратегічному планування. У зв'язку з цим методологія є найважливішим компонентом стратегічного планування. При цьому стратегічне планування розглядається як відносно нова наукова дисципліна, що знаходиться у процесі формування, тому вона далека від повного теоретико-методологічного завершення [22].

Виходячи з послідовності процесу стратегічної діяльності, методологія стратегічного планування буде пов'язана з наступними його етапами:

- формування альтернативних варіантів стратегій стратегічного плану, що складається з корпоративної та ділової стратегій;
- оцінка економічної доцільності стратегій (стратегічного плану);
- вибір оптимальних стратегій (стратегічного плану) з альтернативних варіантів.

Таким чином, стратегічне планування - це специфічний вид діяльності на підприємстві, здійснюваний відповідно до своєю методологією. При цьому складність і неоднозначність процесу стратегічного планування обумовлює багато в чому складність і неоднозначність методології стратегічного

планування. Виділення методології стратегічного планування обумовлено специфікою форм руху дійсності, особливостями об'єктів стратегічного планування, необхідністю формування сукупності принципів і впливають з них прийомів, методів, методик, за допомогою яких вирішуються специфічні завдання стратегічного планування і реалізуються три його функції:

- отримання і створення нових знань в області стратегічного планування;
- перетворення цих знань в систему нових понять, категорій, законів, гіпотез, ідей, теорій;
- організація використання нових знань у стратегічному процесі [23].

Стратегічне планування можна уявити, з одного боку, як процес (стратегічний процес), що містить комплекс дій, що мають на меті планування однієї або декількох стратегій (стратегічний план), з іншого – як наукову дисципліну, що створює методи, підходи, методики планування стратегії як особливого виду планових документів, за допомогою яких організація в майбутньому буде здатна успішно здійснювати свою підприємницьку діяльність [24]. При цьому критерієм успішності в залежності від цілей, специфіки виробництва і ринкового оточення підприємства можуть виступати різні показники, наприклад висока ефективність і рентабельність, швидка реакція на зовнішні зміни, прийнятний рівень інноваційності і т. ін.

Управлінська практика пройшла тривалу еволюцію, перш ніж з'ясувалася не тільки необхідність, але і можливість стратегічного планування майбутньої діяльності організації. Основною причиною виникнення теорії стратегічного планування і управління на підприємстві, на думку більшості вчених в області стратегічного менеджменту, є зростаючий рівень нестабільності, під якою розуміється висока швидкість і складність факторів зовнішнього середовища, таких як попит, технічне оснащення, технологія, конкуренти і т. ін. Тому різке зростання нестабільності в 60-і і 70-і роки і привів до народженню нової Концепції подолання тих складнощів і проблем, які викликав зростаючий рівень

нестабільності [25]. Концепція стратегічного планування полягає в необхідності створення на підприємстві такого планового процесу, що дозволив би подолати труднощі, пов'язані з невизначеністю майбутнього, тобто неможливістю точного передбачення (прогнозування) майбутньої зміни факторів зовнішнього середовища в умовах нестабільності.

В цілому проблематика методології стратегічного планування повинна охоплювати наступні основні питання:

- структура стратегічного знання та теорії стратегічного планування;
- закони формування знання про планування стратегії;
- функціонування і зміна наукових теорій, що стосуються стратегічного планування;
- структура і склад методів стратегічного планування;
- сфери та умови застосовності методів стратегічного планування;
- умови та критерії науковості у стратегічному плануванні;
- опис та аналіз етапів стратегічної діяльності;
- аналіз дослідницьких принципів, підходів і концепцій, застосовних у стратегічному плануванні [26].

Особливістю стратегічного процесу є те, що ця діяльність багато в чому носить в силу своєї специфіки дослідницький характер, так як розробка стратегії базується на даних, які можуть бути отримані при проведенні не просто вивчення будь-яких факторів, але саме дослідження, отримання абсолютно нових знань про внутрішнє і зовнішнє середовище Організації.

Стратег, перш ніж приступити до творчого формування стратегії, повинен отримати нові знання, знання наукові, одержувані за допомогою спеціальних методів економічного дослідження і прогнозування. В результаті наукового дослідження здійснюється моделювання майбутнього, тобто його планування, в тому числі і стратегічне, засноване на прогнозах щодо зовнішнього і внутрішнього середовища фірми [27].

Оскільки в науковому пізнанні умовно виділяють два види і рівня дослідження: емпіричний і теоретичний, то стратегічне планування ґрунтується на цих двох рівнях (видах) досліджень [28]. На емпіричному етапі і рівні здійснюється виявлення та отримання фактів економічної діяльності підприємства на основі спостереження і фіксації даних. Потім проводиться первинна їх обробка. Вона полягає в осмисленні кожного факту, в його критичній оцінці і перевірці, в описі науковою мовою, в класифікації з різних підстав і систематизації. На заключній стадії осмислення фактів виявляються найбільш очевидні зв'язки і відносини між ними, емпіричні (як правило, економічні) закономірності, яким підкоряються досліджувані об'єкти і явища. Теоретичний етап і рівень припускають стратегічний аналіз отриманих фактів, уявне проникнення в сутність явищ, розтин і формування якісних і/або кількісних законів і закономірностей, які пояснюють досліджувані явища. Отримані закони і закономірності дозволяють прогнозувати поведінку і розвиток об'єкта або явища, розробляти принципи і способи керуючих впливів на них [29].

Отже, наукове дослідження в стратегічному плануванні в кожному циклі здійснює рух від емпіричної бази до теорії і від теорії до перевіряючої її практики. Завершення даного циклу є одночасно і початок нового циклу, що забезпечує безперервний процес збільшення знань, необхідних для здійснення стратегічного планування. При цьому для вирішення деякої проблеми можливе здійснення декількох циклів.

Планування стратегії-це діяльність, яка не може розглядатися як чисто економічна, оскільки стратегія представляє собою інструмент прийняття управлінських рішень, а значить, планування стратегії необхідно розглядати як процес управлінський. Звідси можна зробити висновок про те, що стратегічне планування знаходиться на стику управлінської та економічної наук і являє собою підгалузь цих наук, а точніше наукову дисципліну, яку відрізняють такі ознаки (властивості):

- постійне оновлення полягає в тому, що стратегічне планування постійно оновлює свій концептуальний склад;
- істинність, тобто об'єктивність і достовірність;
- критицизм, який означає постійну перевірку знань на достовірність;
- логічна обґрунтованість (доказовість), тобто використання в стратегічному плануванні строгих процедур обґрунтування істинності знання.

Дослідна обґрунтованість, яка передбачає, що науковість результатів досліджень повинна бути тісно пов'язана з їх перевіркою практикою. Ця властивість, однак, далеко не завжди означає необхідність проведення експериментів, оскільки підприємство є соціальним інститутом і не може розглядатися як експериментальний полігон.

Будь-яке планування означає уявлення майбутнього і формується за допомогою його пізнання, а воно в свою чергу обумовлено вивченням (дослідженням) численних факторів, що впливають на це майбутнє. Таке уявлення означає спробу відтворення моделі майбутнього, яка будується на основі знань про поточну реальність і прогнозі реальності майбутнього [30].

У першому і другому випадку мова йде про модель, яка обмежена уявленням, своєрідною меншою реальністю в реальності більшою. Звідси і обмеженість уявлень про майбутнє, формованих в процесі стратегічного планування, і, як наслідок, неточність і помилковість цього уявлення. Це становить велику проблему для стратегічного планування як наукового напрямку, оскільки на ньому лежить велика відповідальність за майбутній розвиток організації.

Неправильне планування - це очевидне банкрутство організації. Таким чином, неповнота і обмеженість знання, а також його суб'єктивність є проблемою нагальною, яку стратегічне планування намагається вирішити різними способами, в тому числі і застосуванням математичних методів, які вважаються найбільш об'єктивними. Таким чином, стратегічне планування повинно

розумітися як науково-пізнавальна діяльність, в основі якої лежить опосередковане і узагальнене відображення властивостей і відносин предметів і явищ за допомогою наукових методів на основі моделювання.

Стратегічному плануванню притаманні особливості соціально-гуманітарних досліджень, а саме:

- предметом пізнання стратегічного планування є питання і проблеми планування стратегії як частини Управління на підприємстві, що зачіпають різноманітні форми людської діяльності, в тому числі закони суспільного розвитку, корпоративні та індивідуальні цілі людей, їх інтереси, мотиви та ін.;

- швидкий розвиток предмета дослідження в стратегічному плануванні і повільний розвиток самого пізнання і теорії, що притаманне соціально-гуманітарним дослідженням;

- спрямованість на виявлення законів суспільного, зокрема корпоративного, розвитку;

- наявність не тільки суб'єкт-об'єктних, а й суб'єкт-суб'єктних відносини. Взаємозв'язок суб'єкта і об'єкта пізнання носить складний, значною мірою опосередкований характер, що є з точки зору теорії пізнання, як правило, відображенням відображення;

- важливим завданням стратегічного планування є виявлення законів суспільного розвитку, які в силу складності соціальних явищ є «м'якими», «розпливчастими» «неточними» «законами-тенденціями», які розкрити достатньо складно;

- пізнання являє собою цілісно-сміслову освоєння і відтворення суспільного буття, яке нерозривно і постійно пов'язане з цінностями, зі світоглядними компонентами [31].

Як і будь-яка наукова дисципліна, стратегічне планування використовує загальнонаукові методи. До таких методів, що використовуються в стратегічному плануванні, можна віднести загальні характеристики цих методів (узагальнення,

ідеалізація, формалізація, інтерпретація, аналіз, синтез, абстрагування, порівняння, аналогія, моделювання і т. ін.), методи емпіричного дослідження (спостереження; вимірювання; експеримент), методи теоретичного дослідження (уявний експеримент, математичні методи та ін.) [32].

Процес стратегічного планування можна зобразити у виді таблиці (таблиця 1.3).

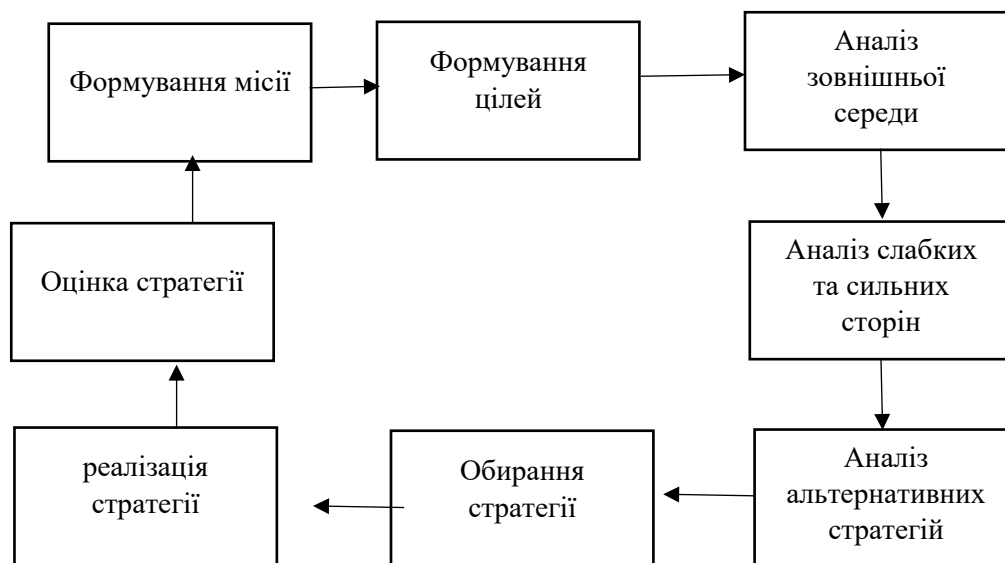


Рисунок 1.3 - Процес стратегічного планування

Джерело: складено автором роботи

Для теорії та практики стратегічного планування важливими є висновки з теорії самоорганізації про управління відкритими системами. До основних з них можна віднести нижченаведені.

1. Наявність об'єктивних законів і механізмів самоорганізації, які обумовлюють необхідність при плануванні та прийнятті рішень орієнтуючись на ці закони і механізми, на тенденції розвитку керованої системи і зовнішнього середовища.

2. При управлінні на різних рівнях ієрархії систем повинна затверджуватися різною регламентацією управлінської діяльності, в якій необхідно розумно поєднувати жорстку централізацію і децентралізацію.

3. Планування та управління системами ґрунтується на передбаченні майбутнього, яке полягає в прогнозуванні. Прогнозування дозволяє передбачити майбутні проблеми і вжити завчасних заходів щодо їх усунення. Очевидно, що насправді все набагато складніше, ніж чим можна уявити. Можливі лише наближені прогнози, що мають, як правило, поверхневі риси.

4. У своїх рішеннях Управлінці визначають бажаний майбутній стан системи і способи його досягнення. У процесі управління вони синхронізують бажаний майбутній стан системи з поточним її станом і вживають заходів щодо наближення до бажаної мети. Тим самим вони привносять риси майбутнього в сьогодення, тобто майбутнє певною мірою визначає сьогодення.

5. На сучасному рівні пізнання багато підлягають вирішенню проблеми, як правило, не прогнозуються заздалегідь, а існують і розвиваються в досліджуваній проблемній області і у мінливому середовищі. В цьому зв'язку в процесі управління складною системою важливо не тільки одноразове прийняття та розробка раціональних рішень і планів, але, найголовніше, безперервне отримання інформації про реакцію, відгуки керованої системи на керуючі впливи. З урахуванням такої інформації здійснюється Періодичне коригування рішень, планів і способів дій, щоб досягти необхідного стану системи або намічених цілей її функціонування, або того й іншого [33].

Можна виділити методологічні принципи стратегічного планування за такими напрямками: для розробки методів стратегічного планування; для формування (планування) стратегії; для оцінки економічної доцільності стратегії [34]. Таким чином, можна об'єднати методологічні принципи стратегічного планування в три блоки:

- 1) методологічні принципи, що пред'являються до методів стратегічного планування;
- 2) методологічні засади формування стратегії (стратегічного плану);

3) методологічні засади оцінки економічної доцільності стратегії (стратегічного плану) (рисунок.1.3).



Рисунок 1.4 - Методологічні принципи стратегічного планування
Джерело: складено автором роботи

Основні методологічні принципи, які необхідно пред'являти до методів стратегічного планування:

- конкретність(відносна строгість), тобто застосовність для отримання певних знань і вирішення цілком певних завдань стратегічного планування;
- моделювання, тобто необхідність побудови моделі реальної дійсності. Безпосередніми прототипами для моделей повинні служити не конкретні фрагменти реального світу, а їх системні уявлення;
- несуперечність. Знання, які отримують за допомогою конкретного методу, не повинні бути логічною суперечливими;
- стійкість. Методи повинні бути відносно постійними (стійкими) у своїх основних аспектах і не залежати від ситуації, в якій вони використовуються;
- низька витратність, що виражається в необхідності розробки методу, який при своєму використанні припускав би відносно невеликі трудові, матеріальні, фінансові витрати при досягненні заданого результату за певний час;
- повноцінність, тобто результат в ході використання даного методу досягається без введення ряду додаткових допоміжних алгоритмів, понять, показників та ін.;
- простота, тобто доступність для розуміння і використання методу в практиці стратегічного планування. Метод простий, якщо він без істотних змін і доповнень достатній для пізнання предмета;
- застосовність. Даний принцип впливає з попереднього і означає можливість реалізації на практиці розроблюваного методу;
- системність, тобто використовуваний метод повинен використовуватися в системі, нерозривно від системи інших методів, що дозволяють отримати більш повне і правильне знання.

У науковій і методичній літературі часто зустрічаються позитивні або негативні твердження про застосовності тих чи інших методів або показників типу [35]. З точки зору істинності подібні твердження можна розділити на три групи:

- істинні;

- помилкові;
- правдоподібні.

При цьому істинні твердження зазвичай є наслідками інших, більш загальних тверджень або, принаймні, таких тверджень, які зазвичай визнаються істинними (наприклад, аксіом раціональної економічної поведінки). Помилковими вважаються твердження, що суперечать яким-небудь істинним. До правдоподібних належать твердження, справедливість яких підтверджена тільки досвідом, практикою їх застосування, а не виведена логічно з інших істинних тверджень.

Вищенаведені методичні принципи будуть лежати в основі методів оцінки економічної доцільності стратегії, збалансованості портфеля видів діяльності та вибору оптимальної стратегії.

Методологічні засади економічної доцільності стратегії (стратегічного плану) включають в себе:

- ефективність, тобто досягнення комерційної (економічної) ефективності стратегії за розрахунковий (плановий) період (період реалізації стратегії);
- фінансова реалізованість, то фінансове забезпечення заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії, недопущення тимчасового дефіциту грошових коштів;
- досягнення прийнятного рівня ризику реалізації стратегії [36].

Всі ці принципи економічної доцільності повинні розглядатися одночасно, і невиконання хоча б одного критерію свідчить про відсутність економічної доцільності стратегії. У виняткових випадках можна додати критерій досягнення задовільного фінансового стану. Зупинимось більш детально на цих критеріях (принципах) економічної доцільності.

Необхідно підкреслити, що економічна ефективність повинна розглядатися як економічна категорія, що відображає економічні відносини, пов'язані з

формуванням економічного ефекту, і як економічний показник відображає практичну форму втілення даної категорії.

Як економічний показник ефективність може бути виявлена в результаті коректного зіставлення здійснених витрат з економічним ефектом, одержуваним в результаті вкладення витрат. При цьому під економічним ефектом розуміється показник, що характеризує перевищення результатів реалізації стратегії над витратами за певний період часу [37].

Слід зазначити, що критерій ефективності в принципі не рівнозначний показнику або коефіцієнту, що відображає одну зі сторін ефективності. Критерій Первинний, показник вторинний. Критерій ефективності покликаний бути фокусом ряду або декількох показників, але не їх похідної. Початкове призначення критерію-розуміння процесу, а не відображення його через показник. Однак будь-який прийнятий критерій так чи інакше може бути виражений через спеціально сконструйований або вже застосовуваний показник (у разі стратегії – через показники ефективності).

Економічна ефективність стратегії передбачає наявність економічного ефекту від її здійснення. Необхідно в цьому зв'язку звернути увагу на інтерпретацію ефективності, яка наведена в методичних рекомендаціях щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів [38].

В даному нормативному документі, присвяченому питанням ефективності інвестицій, затвердженому Міністерством економіки України, Міністерством фінансів України, Комітетом з будівельної, архітектурної та житлової політики від, рекомендується оцінювати такі види ефективності: ефективність проекту в цілому і ефективність участі в проекті.

Перший вид ефективності включає в себе суспільну (соціально-економічну) і комерційну ефективність. Другий вид ефективності включає ефективність участі підприємств у проекті (ефективність для підприємств учасників); ефективність інвестування в акції підприємства (ефективність для

акціонерів акціонерних підприємств); ефективність участі в проекті структур вищого рівня по відношенню до підприємств – учасників проекту; бюджетну ефективність (ефективність участі держави в проекті з точки зору витрат і доходів бюджетів усіх рівнів) [39].

Як видно, ефективність різноманітна щодо інвестиційного проекту, тому вона матиме більше аспектів щодо стратегії. Оскільки стратегія являє собою специфічний проект, то ефективність стратегії необхідно визначати як категорію, що відображає відповідність стратегії інтересам підприємця, основна мета якого – економічна доцільність комерційної діяльності. Необхідно в даному випадку звернути увагу на те, що метою є не просто отримання фінансового результату (чистого прибутку), але економічного ефекту при достатньому обсязі фінансування і прийнятному для власників і керівництва рівні ризика.

Економічний ефект стратегії в загальному випадку розраховується як різниця між результатами і витратами, здійсненими для отримання результатів стратегії. Незважаючи на простоту способу обчислення, Розрахунок економічного ефекту часто викликає утруднення, оскільки в різних стратегіях, що стосуються різних виробничих процесів, складові результатів і витрат, як правило, розрізняються.

Тому кожна зі стратегій унікальна з точки зору підходів до розрахунку її економічного ефекту.

До дослідження ефективності стратегії також застосовні поняття порівняльної і загальної (в деяких джерелах званої абсолютної) ефективності [40]. Використання порівняльної та загальної (абсолютної) ефективності необхідно, наприклад, при здійсненні диверсифікації діяльності. У цьому випадку можливі різні стратегії вибір оптимальної з яких можна здійснити, використовуючи порівняльну ефективність. В якості порівняльного критерію можна використовувати величину економічного ефекту. В даному випадку використання порівняльної або загальної ефективності залежить від кількості і

взаємовідносин стратегій в стратегічному портфелі (сукупності альтернативних стратегій). Так, якщо стратегічний портфель складається з єдиної стратегії, то оцінка її ефективності полягатиме в розрахунку показників загальної ефективності, і якщо вона буде оцінена позитивно, то цей проект може бути відібраний для реалізації [41].

При негативній загальній ефективності стратегія повинна бути відхилена. Якщо розглядати стратегічний портфель, необхідно використовувати для оцінки порівняльну ефективність, тобто визначення більшої (меншої) переваги кожної стратегії в порівнянні з іншими. Вибравши одну найкращу стратегію з точки зору порівняльної ефективності, можна дати оцінку її абсолютної ефективності, після чого можна прийняти рішення про реалізацію або відхилення даної стратегії.

Таким чином, Комерційна ефективність стратегії являє собою щось більше, ніж сформовані економічні та фінансові норми ефективності виробництва, фінансові результати діяльності та їх зміна проти попереднього порівнянного періоду. Ефективність стратегії є, по суті, ефективність конкурентної позиції на ринку і тому є найважливішим критерієм оцінки ефективності управління. Отже, ефективність стратегії багато в чому залежить від трьох складових: конкурентні переваги, збалансованість видів діяльності та структура управління.

Методологічний принцип комерційної ефективності, повинен розкриватися через перелік більш приватних методичних принципів, пов'язаних з розробкою методичних підходів до оцінки комерційної ефективності стратегії. Можна виділити наступні методичні принципи оцінки комерційної ефективності(далі-ефективності) стратегія:

- вимірність, тобто ефективність може бути визначена і розрахована кількісно;
- порівнянність, тобто можливість зіставлення ефективності різних видів діяльності;

- рентабельність, тобто прибутковість стратегії обумовлює ефективність. При цьому очевидно, що рентабельність стратегії може і не означати її ефективність;
- динамічність, тобто врахування різних аспектів впливу факторів часу (зміна структури і характеру об'єктів, зміна економічного оточення і т. ін.);
- облік тимчасової цінності грошей (перевага більш ранніх результатів і пізніших витрат).

Оскільки оцінка ефективності передбачає зіставлення результатів з витратами в умовах, коли і результати, і витрати розподілені в часі, то в розрахунках ефективності різночасові витрати і результати повинні бути певним чином співмірні, тобто визначена їх цінність на один і той же момент часу [42].

Відносне зменшення цінності витрат і результатів при більш пізньому їх здійсненні характеризується при цьому специфічним економічним нормативом:

- облік нестачі інформації, тобто оцінка ефективності завжди проводиться в умовах невизначеності-неповноти і неточності інформація;
- оптимізація структури пасивів, тобто досягнення збалансованості у величині власних коштів (власного капіталу) і залучених (позикових) коштів (позикового капіталу);
- взаємозв'язок параметрів виробничої діяльності, тобто необхідно враховувати, що зміна будь-яких одних параметрів, як правило, викликає зміну інших;
- моделювання, тобто оцінка ефективності стратегії проводиться шляхом моделювання виробничої діяльності з урахуванням залежностей між параметрами і зовнішнього середовища. Як правило, подібне моделювання зводиться до побудови потоків платежів (надходжень і витрат, виражених в єдиних вартісних вимірниках) і розрахунку показників ефективності на основі цих потоків.

Для оцінки ефективності стратегії можуть використовуватися різні моделі, а одні й ті ж моделі можуть бути реалізовані різними технічними засобами (наприклад, за допомогою різних комп'ютерних програм);

- облік організаційно-економічного механізму реалізації стратегії. Оцінка ефективності стратегії може бути здійснена тільки з урахуванням специфіки організаційно-економічного механізму її реалізації (здійснення). Нездійснення стратегія є економічно недоцільною. Зміна (коригування) цього механізму в загальному випадку змінює всі показники ефективності і реалізованості стратегії і повинна розглядатися як розробка нової стратегії;
- багатостадійність оцінки ефективності. Оцінка ефективності стратегії зазвичай здійснюються послідовно, в кілька стадій, або фаз: збір інформації, її обробка та узагальнення, розрахунок показників ефективності. На кожній стадії вихідна інформація може оновлюватися і поповнюватися, тому оцінка ефективності стратегії кожен раз повинні проводитися заново, з використанням більш точної і повної інформації. Подібні «перерахунки» повинні проводитися всякий раз, як тільки накопичена до цього часу інформація поставить під сумнів раніше здійснені розрахунки або є достатні підстави для їх перегляду;
- симпліфікація, тобто вибір найбільш простого методу оцінки ефективності стратегії з наявних за інших рівних умов. Якщо існує кілька методів оцінки, що ведуть до одного і того ж результату, слід вибирати з них найбільш простий з інформаційної і обчислювальної точок зору;
- доступність, тобто результати розрахунків необхідно представляти в найбільш наочній, простій (доступній) формі.

Принцип фінансової реалізованості стратегії означає наявність достатньої кількості грошових коштів для фінансування заходів, пов'язаних з плануванням і реалізацією стратегічного плану. Бездоганна і вкрай ефективна стратегія не зможе бути реалізована, якщо відсутня достатня кількість грошових коштів для погашення зобов'язань, що виникають в ході реалізації стратегії. Показник

ефективності фінансової стратегії якісно відображає ступінь реалізованості фінансової мети або величину очікуваного (досяжного) ефекту в результаті виконання такої мети. З точки зору фінансового менеджменту, кінцеву оцінку ефективності фінансової стратегії в організації доцільно проводити в рамках заявлених фінансових цілей. Критерії оцінки ефективності фінансової стратегії досить різноманітні, їх вибір часто залежить від того, інтереси якої групи учасників економічних відносин (акціонери, кредитори, інвестори та ін.) є пріоритетними для даної організації в довгостроковій перспективі [43].

Серед безлічі фінансових вимірників, що застосовуються для оцінки ефективності фінансової стратегії, провідна роль відводиться наступним з них: акціонерної вартості, грошового потоку, рентабельності, розрахованої на їх основі, тобто групі динамічних показників, які за своєю фінансовою природою схильні до волатильності, але виступають більш адекватними критеріями оцінки прийняття фінансових рішень в нинішніх умовах.

Принцип досягнення прийнятного рівня ризику реалізації планованих стратегій означає вибір тих стратегій з набору можливих альтернатив, які будуть задовільні з точки зору ризику їх реалізації для власника і керівництва. Ефективна, але з неприйнятно високим ризиком стратегія при настанні ризикових подій може нівелювати весь економічний ефект, одержуваний від ефективної діяльності або привести до дефіциту грошових коштів і, як наслідок, до банкрутства [44].

Створення фінансової стратегії організації та контроль її подальшої реалізації є абсолютно необхідним рішенням, оскільки управління фінансовими ресурсами має носити системний характер, це дозволяє формувати не тільки економічно раціональну структуру капіталу, мінімізувати ризики, нарощувати прибутковість/прибутковість, а й сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку організації.

Принцип задовільності фінансового стану стратегії може бути визначено за відомими коефіцієнтами фінансового стану (фінансовими коефіцієнтами) платоспроможності, фінансової незалежності, рентабельності та ділової активності. Формули для обчислення цих коефіцієнтів наведені в численних джерелах по фінансовому аналізу. Однак, оскільки йдеться про планові показники, то розраховуються майбутні значення фінансових коефіцієнтів на підставі основних бюджетів, сформованих на основі стратегічного плану промислового підприємства.

Можна зробити такий висновок виходячи з вищевказаного Керуючому стратегічного рівня мало мати навички функціонального управління, тобто вміти вирішувати високо - структуровані проблеми в дусі конвергенції.

1.3. Житлово-комунальне господарство як об'єкт управління: особливості, фактори розвитку, проблеми, тенденції, роль в економіці промислового міста

Промислове місто є одним із прикладів складної самоорганізуючої системою, для якої проблема розвитку є не тільки результатом теоретичного осмислення процесів, що відбуваються. Розвиток міста-це абсолютно конкретна реальність, що виражається в самих різних формах, в тому числі в конкретних управлінських рішеннях.

Управління розвитком промислового міста здійснюється за допомогою широкого спектру дій, за допомогою яких місцева адміністрація стимулює розвиток економіки, створює нові робочі місця, розширює можливості для тих видів економічної діяльності, в яких зацікавлена місцева спільнота [46].

Одним з компонентів сфери послуг є об'єкт цього дослідження житлово-комунальне господарство (ЖКГ), тому далі доцільно зосередити увагу саме на цій послугі.

У широкому сенсі «сфера послуг» виступає частиною економіки (рисунок 1.4); також під позначеним поняттям визначають зведену узагальнюючу категорію, яка включає відтворення різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами.

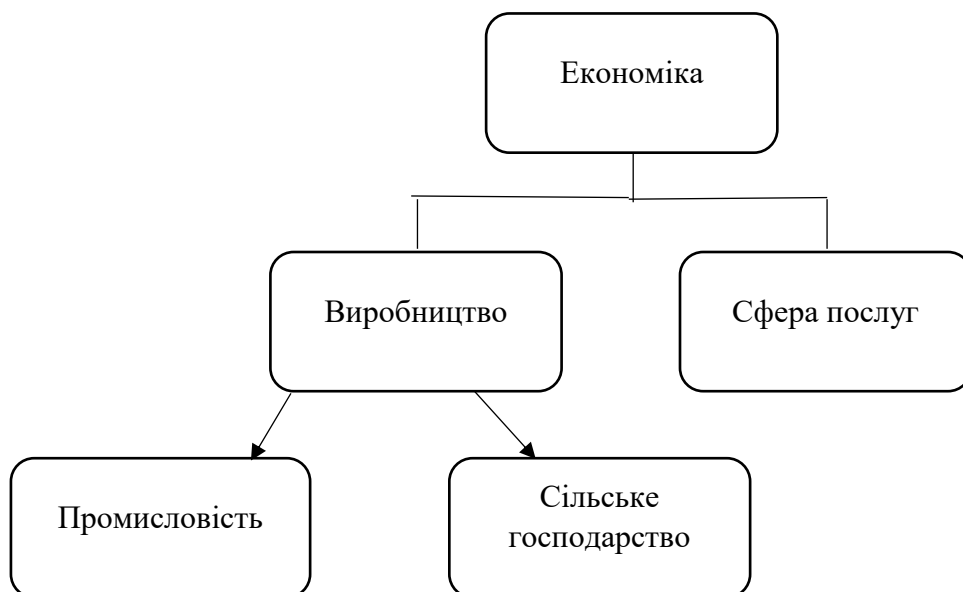


Рисунок. 1.5 - Основні елементи економіки країни

Джерело: складено автором роботи

Роль сфери послуг проявляється в тому, що вона: є важливим сектором національного і світового господарства; відіграє важливу роль у розвитку людського капіталу; впливає на функціонування і розвиток матеріального виробництва [47]; сприяє збільшенню вільного часу; створює можливості для повнішого задоволення і розвитку Роль сфери послуг в умовах сучасної економіки обумовлена наступними положеннями:

- 1) сфера послуг постійно створює нові робочі місця;
- 2) сфера послуг демонструє зростання своєї частки у валовому внутрішньому продукті країни;
- 3) за допомогою сфери послуг йде значна економія часу обслуговування домашніх господарств, що в цілому підвищує якість життя громадян.

Під житлово-комунальним господарством розуміють сектор економіки, який пов'язаний з професійним управлінням і обслуговуванням об'єктів житлової нерухомості (найчастіше багатоквартирних будинків (БКБ), а також із забезпеченням комфортних умов перебування в цих об'єктах за допомогою надання комунальних послуг [48].

Житлово-комунальне господарство виконує ряд функцій, основні з них приведені на рисунку 1.7.



Рисунок 1.6 – Функції житлово-комунального господарства
Джерело: складено автором роботи

Будучи окремим елементом серед сфер надання послуг населення промислового міста. Сфера житлово-комунального господарства має ряд унікальних галузей, в свою чергу, житлово-комунальне господарство було поділено на класифікаційний ряд галузей, в яких и примають участь у функціонуванні житлово-комунального господарства промислового міста. Усе це наведено на рисунку 1.8.



Рисунок.1.7 – Класифікація галузей житлово-комунального господарства
Джерело: складено автором роботи

В цілому специфічні особливості житлово комунального господарства об'єкта управління обумовлені соціальною та економічною значимістю, так як, з одного боку, воно покликане створювати необхідні умови для комфортного і безпечного проживання громадян, з іншого боку, володіє практично необмеженим потенціалом для розвитку, через невбиваючого споживчого попиту [49].

Визначається в якості житлово-комунальної діяльності виробництво та надання сукупності послуг, спрямованих забезпечення потреб міста ресурсах життєзабезпечення.

Житлово-комунальне господарство, як і інші сектори економіки, мають свої особливості наприклад в області фінансування, інноваційної діяльності або виробництва.

ЖКГ поділяється ще на класифікації завдяки яким сферу житлово-комунального господарства і виділяє серед інших представників сфер надання послуг для промислового міста. Ряд класифікацій було підібрано та уточнений

Уточнену класифікацію особливостей ЖКГ наведено на рисунку 1.9

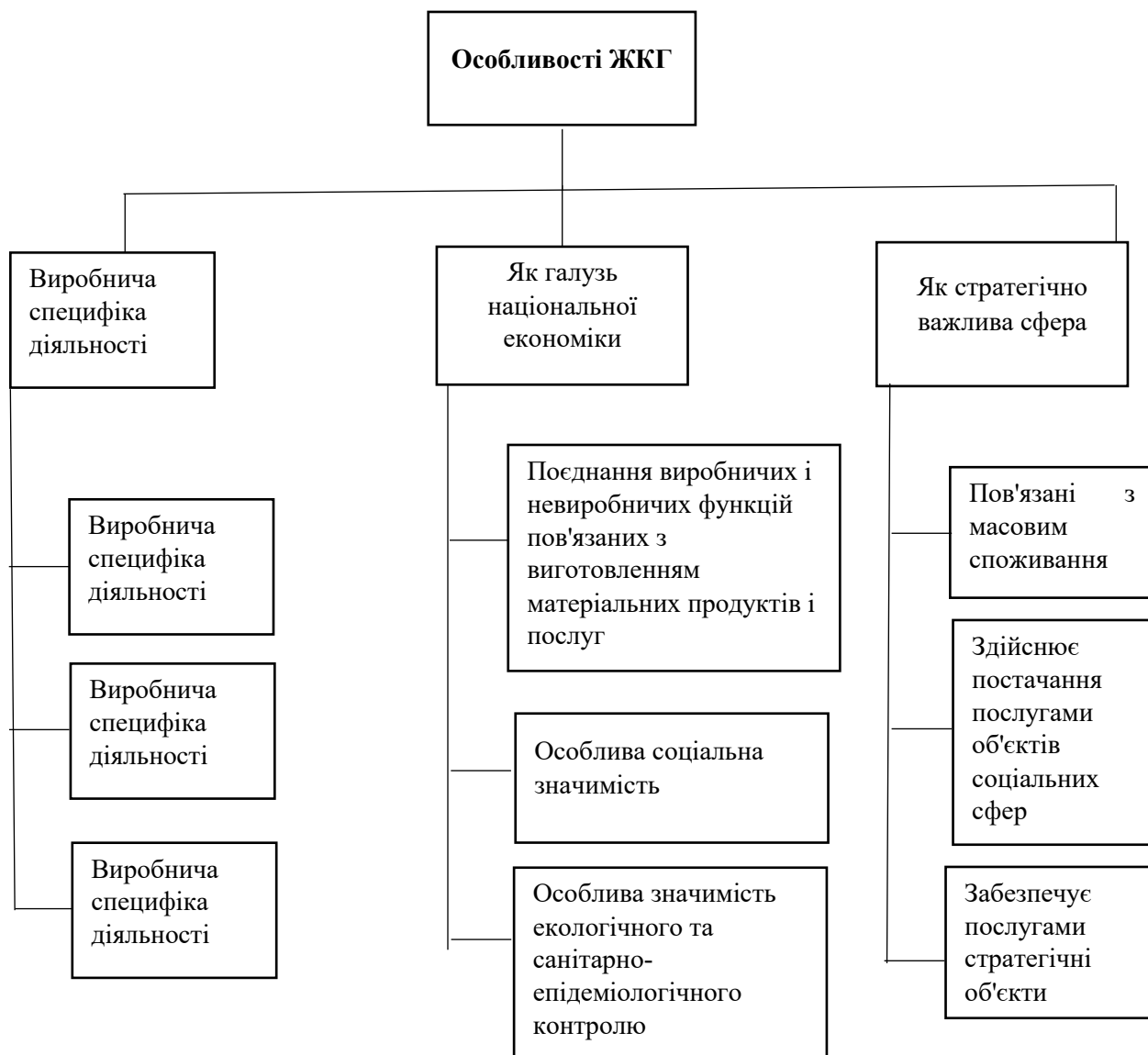


Рисунок 1.9 – Особливості житлово-комунального господарства
Джерело: складено автором роботи

Житлово-комунальне господарство являє собою важливу сферу життєдіяльності людського суспільства. Без його ефективного функціонування неможливе забезпечення нормальних умов існування. Система ЖКГ повинна працювати злагоджено, постійно і з урахуванням вимог населення, що оплачує відповідні послуги[50].

На підставі вищевикладеного, можна визначити основні завдання, пов'язані з реалізацією відповідної системи управління у сфері ЖКГ регіону. Завданнями системи управління у ЖКГ є:

- планування та виконання комплексу заходів щодо забезпечення встановлених стандартів експлуатації та утримання об'єктів та якості житлово-комунального обслуговування;
- розробка та затвердження тарифів на окремі види ЖКГ;
- визначення стратегії та програм реформування ЖКГ;
- формування конкурентного середовища в житлово-комунальному секторі, в тому числі на основі поділу функцій системи договірних відносин серед керуючих організацій і виконавців послуг;
- створення сприятливих організаційно-економічних та правових умов для розвитку самоуправління громадян та ефективного функціонування товариств власників житла та реєстрація об'єктів кондомініуму в якості єдиного комплексу нерухомого майна, включаючи земельні ділянки;
- організація центру житлових субсидій з урахуванням прогнозованого збільшення кількості громадян, що звертаються за субсидіями в процесі реформування ЖКГ та ін.

Зміст і форми організації ЖКГ в основному визначаються рівнем розвитку виробничих сил суспільства. В умовах економічного зростання об'єктивно відбувається нарощення обсягів ЖКГ, збагачення його структури, зростання якості обслуговування і т. ін.

Узагальнюючи представлений вище матеріал, варто відзначити, що ЖКГ - складна структура, що вимагає комплексного відносини з боку управління і розвитку. Тому далі стає доцільним розглянути безпосередній розвиток організації в сфері послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Характеристика діяльності управління житлово-комунального господарства

Житлово-комунальне господарство являє собою важливу галузь народного господарства України, що охоплює багатогалузевий виробничо-технічний комплекс.

Система ЖКГ міста Покровська представлена громадськими будівлями, житловими, експлуатаційними, , транспортними, ремонтно-будівельними, енергетичними та іншими підприємствами, складовими складну соціально-економічну систему, від результативності функціонування якої залежить розвиток міських об'єктів і стан середовища проживання жителів міста [51].

ЖКГ нашого міста - це самостійна сфера в системі народного господарства, основною метою функціонування якої є задоволення потреб Покровської громади в послугах, що забезпечують нормальні умови життя і функціонування.

Управління економічного розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства (далі іменується - управління) є галузевим (функціональним) органом - структурним підрозділом Адміністрації Покровського міського району.

В ході аналізу конкурентів, в першу чергу, виявляють їх слабкі і сильні сторони. Аналіз внутрішнього середовища розкриває той потенціал, на який може розраховувати компанія в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

На сьогоднішній день на ринку комунальних послуг міста у Житлово-комунального відділу Покровської міської ради відсутні конкуренти.

Для досягнення поставленої мети і вирішення перерахованих проблем ЖКГ повинні бути вирішені наступні основні завдання:

- проведення єдиної галузевої політики, визначення пріоритетних напрямів розвитку житлово-комунального господарства та соціальної сфери, шляхів і методів ефективного розвитку економіки Покровського міського району на основі ринкових відносин з урахуванням специфіки місцевих умов;

- забезпечення надійного та ефективного управління житлово-комунальним господарством Покровського міського району, сприяння розвитку конкуренції у житлово-комунальній сфері, організація та координація робіт у галузі економічного планування, обґрунтування перспектив соціально-економічної політики Покровського міського району, пріоритетних напрямів розвитку його економіки;

- проведення єдиної стратегії розвитку житлово-комунального господарства Покровського міського району, забезпечення стабільного функціонування об'єктів муніципального господарства з метою підвищення якості роботи систем життєзабезпечення;

- координація розробки та реалізація інвестиційної політики в Карачайвському міському окрузі, забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування Покровського міського району з питань створення умов для розвитку малого підприємництва;

- розробка заходів з підготовки житлово-комунального господарства Покровського міського району до сезонної експлуатації;

- надання консультативної та інформаційної допомоги в питаннях реалізації житлової політики;

- організація проведення відкритих конкурсів з відбору керуючих організацій на право укладення договорів на управління багатоквартирними будинками, у випадках передбачених законодавством;

- розподіл бюджетних коштів розділу бюджету Адміністрації Покровського міського району «житлово-комунальне господарство», розподіл бюджетних асигнувань і лімітів бюджетних зобов'язань між підвідомчими одержувачами бюджетних коштів та ін.

Відповідно до покладених на нього завдань управління виконує наступні функції:

- здійснює моніторинг та аналіз соціально-економічних процесів по галузях і секторах економіки Покровського міського району;

- організовує та координує розробку комплексної програми соціально-економічного розвитку Покровського міського району на середньострокову та довгострокову перспективу;

- обґрунтовує інвестиційну політику Покровського міського району, координує роботу з її проведення, стимулювання розвитку ринкової інфраструктури;

- бере участь в організації роботи з активізації зовнішньоекономічної діяльності;

- в рамках своєї компетенції бере участь у встановленні тарифної системи оплати праці працівників муніципальних установ і порядку її застосування;

- здійснює розробку проектів довгострокових, середньострокових і поточних планів капітального будівництва, планів введення нових виробничих потужностей і культурно-побутових об'єктів;

- укладає договори з проектними організаціями та підрядниками на розробку проектно-кошторисної документації та будівництво об'єктів, погоджує графіки проектних і будівельних робіт, організовує підготовку будівельних майданчиків;

- готує пропозиції до проекту місцевого бюджету щодо фінансування заходів Програми соціального і економічного розвитку міста, місцевих програм розвитку житлово-комунального господарства;

- здійснює розподіл та надання відповідно до законодавства житла, що належить до комунальної власності;

- здійснює оформлення ордерів на надані житлові приміщення (квартири);

- здійснює облік житлового фонду та контроль за його використанням, відповідно до законодавства;

- здійснює бронювання житлових приміщень, що є в комунальній власності;

Влітку основні напрямки його діяльності-прибирання прибудинкової території від дрібного сміття і бруду, а також:

- стрижка газону і невисоких чагарників;

- покіс високої трави;

- підмітання тротуару;

- прибирання сміття з дитячих майданчиків та прибудинкових урн;

- очищення місця поруч зі сміттєвими контейнерами від відходів, що випали під час навантаження;

- полив зі шланга зелених посадок і клумб біля будинку;

- контроль завезення піску для дитячих ігор;

- полив доріжок в жарку погоду (більше 30 градусів).

Взимку обов'язки змінюються, і їх виконувати повинен не тільки дворник, а й спеціально найнята снігоприбиральна техніка:

- очищення доріг від снігу та льоду для під'їзду до багатоповерхівок, а також тротуарів для руху пішоходів;

- своєчасне позбавлення від бурульок на дахах будівель та інших виступах (до приїзду спеціальної техніки повинні бути виставлені спеціальні огорожі, що не дозволяють людям опинитися в небезпечній зоні);

- розпушування снігу на місці газону і у молодих насаджень;

- щоденне прибирання сміттєвих кошиків;

- розчищення підходу до підвалу будинку;

- звільнення простору поруч з каналізаційними люками від льоду;

- забезпечення порядку на дитячих майданчиках і місцях, спеціально обладнаних для активних занять спортом;

- посипання пішохідних доріжок сіллю і піском в ожеледь.

Забезпечення функції житлово-комунального господарства у Покровському міському районі здійснює Житлово-комунальний відділ Покровської міської ради. Установа, (заклад), організація згідно «Витяга з єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» є державною організацією, код ЄДРПОУ:26161456, місце знаходження 85300, Донецька область, м. Покровськ, пл. Шибанкова, буд.11.

Основне управління у сфері житлово-комунального господарства здійснює Житлово-комунальний відділ Покровської міської ради м. Покровськ.

Відділ забезпечує ефективне функціонування житлово-комунального господарства Покровської міської ради.

Аналіз по даній системі буде проходити за такими показниками:

- аналіз системи теплопостачання;
- аналіз системи водопостачання та водовідведення;
- аналіз існуючого положення газопостачання;

Аналіз системи теплопостачання оцінюється показниками технічного стану і загальним станом готовності теплових мереж. Установу очолює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади головою міської ради, згідно із законодавства про державну службу.

Начальник відділу здійснює керівництво управлінням, несе повну персональну відповідальність за організаційну частину керування установою, затверджує посадові інструкції працівників структурного підрозділу та розподіляє їх обов'язки.

У відділі відбувається повне дотримання норм керованості. Застосовується структурний підхід для забезпечення основних елементів

діяльності та взаємозв'язків між ними. Він передбачає використання поділу праці, охоплення контролем, децентралізацію і департаменталізацію.

Штатний розпис на 2020 рік Житлово-комунального відділу Покровського міського району складає 18 працівника з фондом оплати праці 272400,00грн.

В структурному підрозділі є наступні відділи (сектори) наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Штат працівників Житлово-комунального відділу

№	Структурний підрозділ	Кількість осіб
1	Керівництво	1 посада штатного розпису
2	Сектор кадрової та організаційної роботи	3 посада штатного розпису 1 посада штатного розпису
3	Відділ бухгалтерського обліку	1 посада штатного розпису 4 посади штатного розпису
4	Сектор праці	3 посада штатного розпису 1 посада штатного розпису
5	Відділ автоматизованої обробки інформації	1 посада штатного розпису 3 посада штатного розпис
Разом		18 посади

З наведеного вище можна зробити висновок, що житлово-комунальний відділ Покровської міської ради налічує 18 посад із забезпечення житлово-комунальної політики у промисловому місті Покровськ.

2.2. Аналіз основних показники діяльності житлово-комунального відділу Покровської міської ради

Проведемо загальний аналіз діяльності житлово-комунального відділу Покровської міської ради. Для аналізу обираємо показники, які характеризують різні сторони діяльності Житлово-комунального відділу за останні роки.

Для загальної оцінки ефективності діяльності Житлово-комунального відділу будемо використовувати різні показники: чисельність населення міста Покровськ, бюджетне фінансування.

При оцінці ефективності необхідно розрізняти критерій і показники. Показники економічної ефективності дають уявлення про те, ціною яких витрат ресурсів досягається економічний ефект. Тобто з їх допомогою вимірюється рівень ефективності виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 2.2. - Основні показники діяльності Житлово-комунального відділу м. Покровська за 2016-2020 рр

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, %	
						до 2019	до 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність фізичних осіб, що обслуговує житлово-комунальний відділ, тис. осіб	61161	62548	62981	62449	61770	-1,10	0,9
Бюджетне фінансування, тис. грн	17789	18020	18874	19240	20599	7	15,7
Видатки, тис. грн	17789	18020	18874	19240	20599	7	15,7

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність юридичних осіб, що обслуговує ЖКГ, од.	115	115	113	113	112	-0,8	-2,6
Кількість реалізованих проєктів, од.	102	108	98	116	132	13,8	29,4
Кількість обслуговуваних будинків	362	362	364	364	363	-0,27	0,27

На рисунку 2.1 графічно продемонстровано динаміку чисельності фізичних осіб, що обслуговує ЖКГ.



Рисунок 2.1. - Чисельність фізичних осіб, що обслуговує ЖКГ, тис. осіб
Джерело: складено автором роботи

Загальна житлова площа ЖКГ на 1.12.20 241,8 тис.кв. м, в т. ч. житловий фонд – 234,6 кв. м., нежитловий фонд – 7,2 тис. кв. м; Загальною площею ветхого та аварійного житла становить 2,3 тис. кв. м або 0,95%.

Кількість будинків і квартир які обслуговують становить 362 і відповідно. Сумарна численність населення міста Покровськ, включає і житловий фонд усіх

форм – 61 770 чол.

Ремонт і належну експлуатацію житлового фонду здійснює ЖКГ, куди входять бойлерні та столярна майстерня, де є виробничі приміщення і механічну ділянку з розташованим обладнанням.

Рівень оснащеності житлового фонду видами благоустрою на наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3. - Рівень оснащеності житлового фонду видами благоустрою на 01.01.2021

№ пп	Вид зручностей	житловий фонд, тис.кв.м.	в % до загальної кількості
1	Водопровід	229	94,7
2	Каналізація	226,9	93,8
3	Центральне опалення	230,7	95,4
4	Гаряче водопостачання	228,2	94,4
5	Газ	218,4	90,3
6	Підлогові електричні плити	18,1	7,5
7	Електропостачання	241,8	100

Джерело: складено автором роботи

В цілому рівень оснащеності видами благоустрою знаходиться на високому рівні (90-95%), невелика частина будинків обладнана газовим водопостачанням (газові колонки), а в більшості упорядкованих будинків встановлені бойлери.

Структуру будинків м. Покровськ в залежності від виду забудови можна побачити на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.- Структура будинків м. Покровськ в залежності від виду забудови, од.

Рік побудови	Матеріал стін
--------------	---------------

	цегляні	Панельні блокові	Разом
до 1950	7	1	8
1950-1970	31	121	152
1970-1989	22	54	76
1990-2000	21	48	69
2000-2020	19	20	39
Разом	100	244	344

Джерело: складено автором роботи

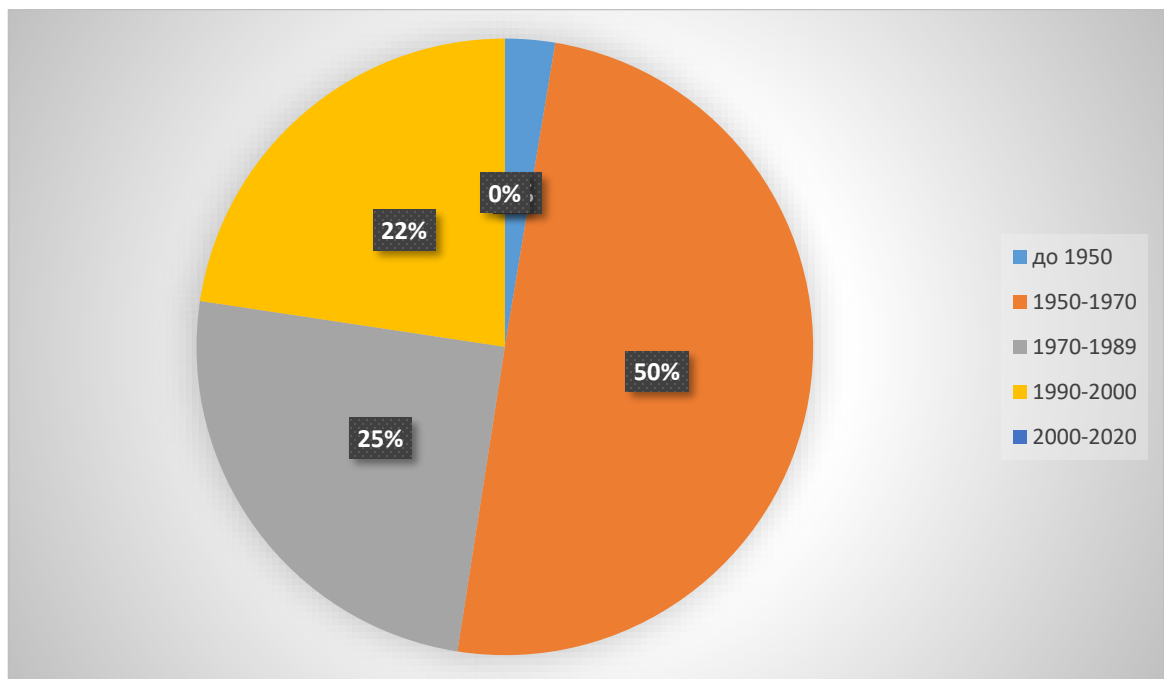


Рисунок 2.2- Рік побудови

Джерело: складено автором роботи

Виходячи з вищеназваних даних можна зробити висновок що житловий фонд найбільш за все збільшувався у період з 1950-1970рр.

Структура житлового фонду неоднорідна (поряд з сучасним цегляними і упорядкованими панельними, блоковими будинками, тривають експлуатуватися

будинки, побудовані в довоєнний і повоєнний час, а також і до революційний час (21,64%), є дерев'яні будинки (39,5% із загальної кількості), житло арочного типу. Основна частина споруди припадає на 70-80 роки. Історично забудова проводилася не вище п'ятиповерхового рівня.

У попередні роки у фонді житла більшу частину займав відомчий фонд, в останні роки в структурі відбулися зміни у зв'язку з передачею житлового фонду в муніципальну власність, в даний час близько 95% житлового фонду міста знаходиться у віданні ЖКГ.

З точки зору енергозбереження житловий фонд є неефективним, оскільки будинки, побудовані в 50-80 р. з панелей, недостатньо утримують тепло, що веде до додаткових витрат на опалення, не випадково в даний час СНиП на будівництво будинків передбачає, що товщина стін з цегли повинна бути 1,3 м. Важливим у цьому плані є впровадження нових більш «тепліх» матеріалів для будівництва житла, наприклад таких, як пенозолобетон. Крім того, будинки не обладнані засобами регулювання та обліку витрати теплової енергії, гарячої та холодної води, природного газу, в результаті чого у населення немає стимулів до економії теплоенергоресурсів.

Є реальні передумови для впровадження приладів обліку та регулювання витрат теплоенергоресурсів з метою підвищення ефективності експлуатації житлового фонду.

Оцінка діяльності керуючих організацій дає можливість проаналізувати і оцінити ефективність і професіоналізм управління, виявити сильні і слабкі сторони.

Рівень якості послуг, який готова забезпечити організація, керуюча житлово-комунальним господарством, залежить від її внутрішніх ресурсів і вміння цими ресурсами розпоряджатися. Критерії оцінки роботи організації можуть стати стимулом для їх діяльності.

В контроль за регулюванням систем інженерного обладнання, відповідно до вимог Правил і норм технічної експлуатації житлового фонду, контроль за станом конструктивних елементів і систем інженерного обладнання здійснюється шляхом проведення систематичних оглядів і обстежень (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Періодичність загальних і часткових оглядів елементів і приміщень будівлі м. Покровськ на 2020 р.

№	Конструктивні елементи, оздоблення, будинкове обладнання	Професія оглядаючих робітників	розрахункова кількість оглядів на рік
1	2	3	4
1.	Загальні		
1.1	Проведення загальних весняних оглядів будівель		Один раз на рік
1.1.1.	Заміна засувки не підлягають ремонту	Слюсар-Сантехнік	
1.1.2	Огляд ємності і матеріалів для резервної підживлення	Керуюча комісія	
1.1.3	Проведення пусконаладжувальних робіт котлів №1 та №2	Слюсар-Сантехнік	
1.1.4	Огляд турболізаторів для водогрійного котла	Керуюча комісія	
1.1.5	Огляд сигналізаторів загазованості	Слюсар-Сантехнік	
1.2	Проведення загального осіннього огляду будівель		Один раз на рік
1.2.1	Промивка каналізації до накопичувальної ями	Слюсар-Сантехнік	
1.2.2	Опресовка теплових мереж	Слюсар-Сантехнік	

Закінчення таблиці 2.5

1	2	3	4
1.2.3	Перевірка стану котлів	Пічник-технік	
1.2.4	Ревізія ходових клапанів, газового обладнання котельні	Пічник-технік	
2.	Частковий		
2.1	Технічні огляди: - загальнобудинкового газового обладнання; - - технічне обслуговування.	Пічник-технік	Один раз на три роки
2.1.1	Ревізія ходових клапанів, газового обладнання котельні	Пічник-технік	
2.2	Холодне і гаряче водопостачання		рази на рік і в міру необхідності
2.2.1	Ремонт павільйону	Технік	
2.2.2	Огляд огорожі санітарної зона	Технік	
3.	Позачерговий		
3.1	Проведення оглядів інженерних мережа	Слюсар	У разі аварій на комунікаціях
3.1.1	Обстеження водопроводу, відповідність діаметрів труб виконавчої документації	Слюсар-Сантехнік	
3.1.2	Збереження конструкцій колодязів.	Слюсар-Сантехнік	
3.2	Проведення оглядів конструктивних елементів	Слюсар-Сантехнік	Після явищ стихійного лиха (зливи, урагани, снігопади).
3.2.1	Внутрішня і зовнішня обробка	Технік	Після явищ стихійного лиха (зливи, урагани, снігопади).
3.2.2	Дах	Технік	

Джерело: складено автором роботи

Систематичні огляди поділяються на загальні, часткові і позачергові. Загальні огляди проводяться два рази на рік: навесні і восени. Загальні огляди проводяться в м. Покровськ один раз на рік. У весняний огляд входить: заміна засувки не підлягають ремонту, огляд ємності і матеріалів для резервного підживлення, проведення пусконаладжувальних робіт котлів №1 і 2, огляд турболізаторів для водогрійних котлів, огляд сигналізаторів загазованості. Більшість оглядів і робіт з налагодження проводить слюсар-сантехнік. Виняток є роботи, які проводить керуюча комісія так як, огляд ємності і матеріалів для резервної підживлення і огляд турболізаторів для водогрійних котлів.

Проведення осіннього огляду проводиться також один раз на рік, куди входить: промивка каналізації до накопичувальної ями, опресування теплових мереж, перевірка стану котлів, ревзія ходових клапанів, газового обладнання котельні.

У часткові огляди входять технічні огляди: загальнобудинкового газового обладнання; технічне обслуговування, які проводяться раз на три роки.

Також в м. Покровськ до часткових оглядів відноситься ревзія ходових клапанів, газового обладнання котельні, холодне і гаряче водопостачання, ремонт павільйону, огляд огорожі санітарної зони, які проводить Пічник-технік або технік.

До позачергових оглядів відноситься: обстеження водопроводу, відповідність діаметрів труб виконавчої документації, наявність і стан засувки, проведення огляду інженерних мереж, збереження конструкцій колодязів, внутрішня і зовнішня обробка, проведення оглядів конструктивних елементів, даху, які проводить слюсар-сантехнік або технік.

Виходячи з отриманих даних видно, що загальні та приватні огляди технічного стану в м. Покровськ проводяться щорічно за планом.

Таблиця 2.6 - Види аварійно-диспетчерського обслуговування та періодичність обслуговування м. Покровськ

№	Аварійно-диспетчерське обслуговування	Періодичність обслуговування
1.	Ліквідація протікання з даху	1 раз на рік і в міру необхідності
2.	Вставка відсутніх стекол, ремонт і заміна зламаних рам і кватирок	В міру необхідності
3.	Протікання в перекриттях між квартирами і ліквідація їх причин	1 раз на рік і в міру необхідності
4.	Аварія у водопровідних трубах і з'єднаннях, газопроводі, в трубах і батареях теплопостачання, водостік	2 раз на рік і в міру необхідності
5.	Заміна запобіжників, рубильників або автоматичних вимикачів в розподільному щит	2 раз на рік
6.	Відшарування зовнішнього облицювання стін	В міру необхідності
7.	Локалізація аварійних ситуацій шляхом: - термінової ліквідації засмічень інженерної системи водовідведення (каналізації); - усунення аварійних пошкоджень інженерних систем водопостачання та опалення; - ліквідація пошкоджень системи газопостачання.	Цілодобово
8.	Забезпечення безпеки громадян при виявленні аварійного стану будівельних конструкцій шляхом огороження огорожі небезпечних зон	У міру необхідності з 17:00 до 8:00 в будні дні, цілодобово у вихідні та святкові дні.

Джерело: складено автором роботи

Оцінка роботи житлово-комунального сектору може проводитися за наступними напрямками:

- оцінка організаційно-технічного стану житлово-комунального сектор;
- аналіз роботи житлово-комунального сектору за системою «контролінг»

можна побачити на рисунку 2.3

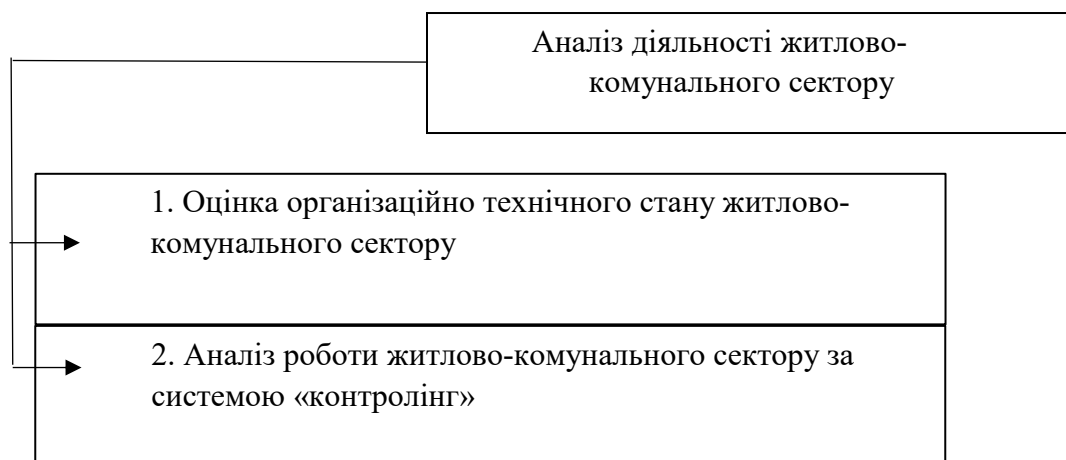


Рисунок 2.3 – Етапи проведення аналізу діяльності житлово комунального сектору

Аналіз якісних показників складається з фінансового аналізу підприємства. Аналіз фінансового стану підприємства є найважливішою умовою успішного управління його фінансами. Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю показників, що відображають процес формування і використання його фінансових коштів.

У ринковій економіці фінансовий стан підприємства відображає кінцеві результати його діяльності, які цікавлять не тільки працівників підприємства, а й його партнерів з економічної діяльності, державні, фінансові та податкові органи.

Фінансова стійкість оцінюється за співвідношенням власного і позиченого капіталу у активах підприємства, за темпами нагромадження власного капіталу, співвідношенням довготермінових і короткотермінових зобов'язань, достатнім забезпеченням матеріальних оборотних активів власними джерелами. Платоспроможність підприємства визначається за даними балансу на основі характеристик ліквідності оборотних коштів.

Далі виконаємо оцінку окремих показників балансу Відділу. Результати представимо в таблиці 2.6. Додаток В

Наступним етапом аналізу стану відділу є оцінка ліквідності та платоспроможності.

Платоспроможність – це можливість підприємства своєчасно задовольнити платіжні зобов'язання. Ліквідність – здатність підприємства перетворити свої активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань.

Таблиця 2.7 - Оцінка окремих показників балансу Житлово-комунального відділу м. Покровськ

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р	Відхилення показника 2020р до 2018р	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Необоротні активи,	165 570	157 769	158758	- 6812	- 4,1
в т.ч. основні засоби	138 290	156 998	155112	16822	12,1
Оборотні активи,	37 121	29 015	33929	- 3192	- 8,5
в тому числі - запаси	28208	19230	22700	- 5508	- 19,5
- незавершене виробництво	2 222	2 033	2617	395	17,8
- готова продукція	18 862	10 675	11978	- 6884	- 36,5
- гроші та їх еквіваленти	22	93	49	27	122,7
Власний капітал	106 797	108 289	116188	9391	8,8
Виробничі запаси	7124	6522	8105	981	13,8
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	95 894	78495	76499	- 19395	- 20,3

Джерело: складено автором роботи

Економічний ефект діяльності господарюючого суб'єкта виражається абсолютним показником прибутку. Економічна ефективність роботи

організації характеризується відносними показниками-система показників рентабельності, або прибутковості(прибутковості).

Рентабельність- (прибутковий, корисний, прибутковий), відносний показник економічної ефективності. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств.

Рентабельність - є найважливішим відносним показником характеризує ефективність роботи підприємства і кінцеві результати його господарської діяльності.

Проаналізуємо рентабельності житлово-комунального господарства м. Покровськ 2018-2020 р.

Показники балансу свідчать, що оборотні та необоротні активи Житлово-комунального відділу зменшуються. При цьому основні засоби зросли на 12,1%. Підприємство, що аналізується не має довгострокових зобов'язань, поточні зобов'язання за 2018-2020рр. скоротилися на 20,3%.

2.3. Оцінка стратегічних напрямків діяльності відділу Житлово-комунального господарства

Для оцінки стратегічного розвитку відділу Житлово-комунального управління, слід акцентувати уваги на проблемах які можуть застопорити подальший розвиток управління.

Акцентуючи увагу на об'єкті дослідження, доцільно уточнити проблеми які притаманні сфері житлово-комунального господарства. Ці проблеми відрізняються від проблем інших представників сфер надання послуг. Адже ці проблеми будуть приносити не лише дискомфорт населенню промислового міста. А також заважати подальшому розвитку та впровадженню нових технологій житлово-комунального господарства для покращення результату надання послуг населенню промислового міста.

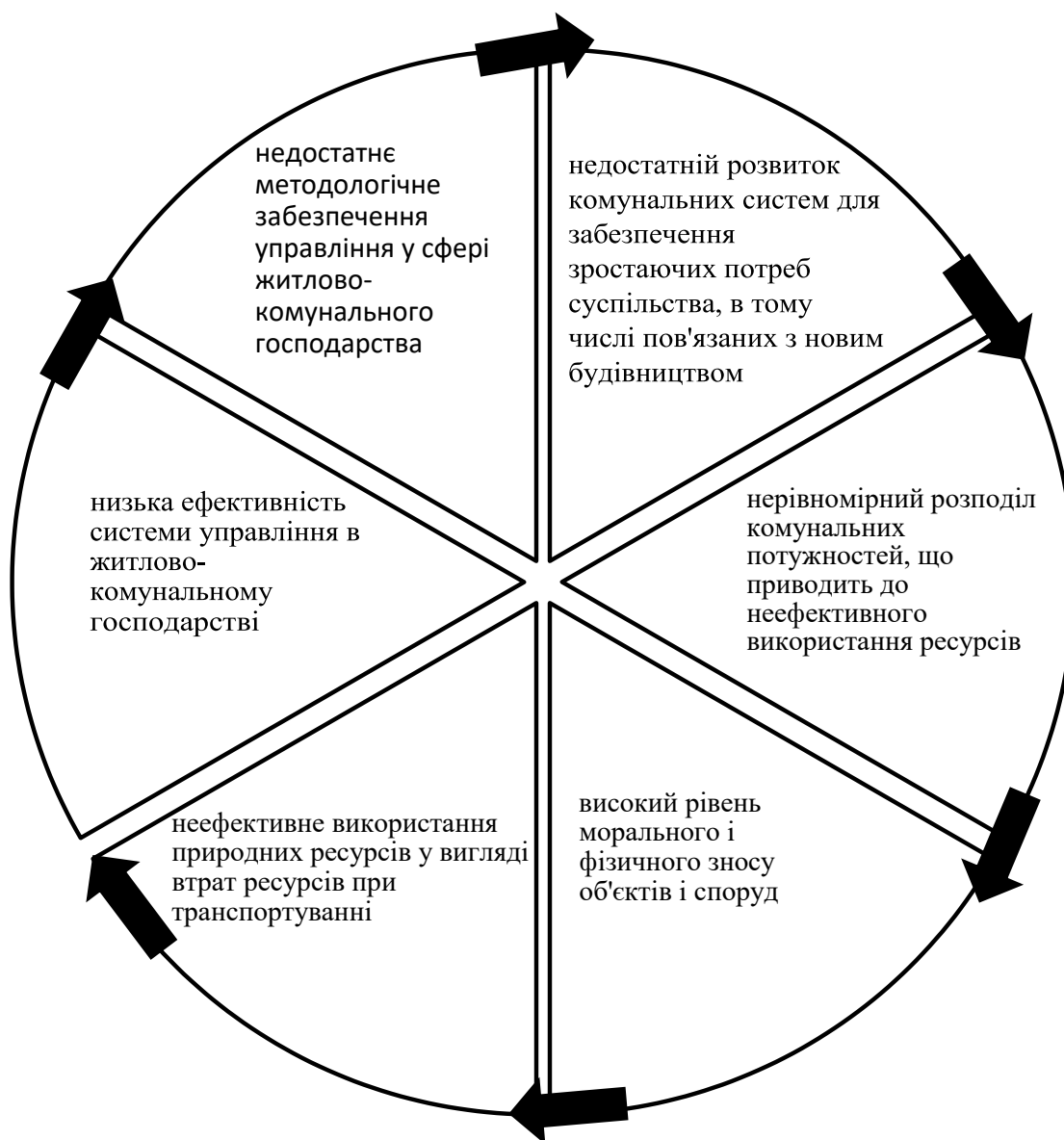


Рисунок 2.4 - Проблеми житлово-комунального господарства (складені автором)

Для аналізу житлово-комунального господарства необхідно зібрати вже існуючу інформацію про середовище організації і спробувати дати прогнози її майбутнього стану.

SWOT-аналіз-це аббревіатура чотирьох англійських слів, які означають: S – сильні сторони, W – слабкі сторони, O – можливості, T – загрози. Даний аналіз

передбачає на основі аналізу ситуації складання списку сильних і слабких сторін організації, а також список загроз і можливостей.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз Житлово-комунального відділу м. Покровськ

S – Сильна сторона	W – Слабка сторона
1. Безаварійна подача комунальних послуг населенню та бюджетним організаціям. 2. Окремі види обладнання відповідають високому рівню. 3. Субсидії на оплату житлово - комунальних послуг малозабезпеченим верствам населення. 4. Фінансування від держави до початку опалювального сезону. 5. Згуртований колектив.	1. Зростання тарифів на житлово-комунальні послуги йде паралельно зниженню доходів населення. 2. Високий відсоток зносу житла і комунікацій. 3. Високий відсоток зносу об'єктів теплопостачання та водопостачання. 4. Недостатнє фінансування виконання запланованих заходів. 5. Борги від населення. 6. Борги від бюджетних організацій.
O - Можливість	T - Загроза
1. Реформування системи ЖКГ. 2. Збільшення інвестицій від держави. 3. Впровадження стратегічного планування. 4. Залучення малозабезпечених верств населення для оформлення субсидії від держави на оплату житлово - комунальних послуг. 5. Підвищення кваліфікації персоналу	1. Дефіцит федерального бюджету. 2. Недосконала нормативно-правова база у сфері ЖКГ. 3. Відсутність серйозної фінансової політики і недостатньо стійкий фінансовий стан підприємства може привести до проблем з платоспроможністю.

Джерело: складено автором роботи

Наведений SWOT-аналіз показує, що житлово-комунальне господарство м. Покровськ має як ряд сильних сторін, так і ряд слабких сторін, які впливають на весь потенціал функціонування і розвитку підприємства. Робота житлово-комунального сектора можна ввести корективи і намагатися позбутися негативних сторін, які зачіпають діяльність всього підприємства. Зміни необхідно проводити як державі, так особисто керівництву підприємства. Правильна тактика керівництва повинна допомогти уникнути проблем і загроз в роботі підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу побудована матриця сильних і слабких сторін житлово-комунального сектора (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9. - Матриця сильних і слабких сторін житлово-комунального стану м. Покровськ

Сильна сторона	Можливість
1. Субсидії на оплату житлово - комунальних послуг малозабезпеченим верствам населення.	Залучення малозабезпечених верств населення для оформлення субсидії від держави на оплату житлово-комунальних послуг.
2. Фінансування від держави до початку опалювального сезону.	Збільшення інвестицій від держави.
3. Згуртований колектив.	Підвищення кваліфікації персоналу.
Сильна сторона	Загроза
1. Фінансування від держави до початку опалювального сезону.	Дефіцит обласного бюджету.
2. Субсидії на оплату житлово-комунальних послуг малозабезпеченим верствам населення.	Недосконала нормативно-правова база у сфері ЖКГ.
Слабка сторона	Загроза
4. Недостатнє фінансування виконання запланованих заходів.	Відсутність серйозної фінансової політики і недостатньо стійкий фінансовий стан підприємства може привести до проблем з платоспроможністю.
Слабка сторона	Можливість
1. Зростання тарифів на житлово - комунальні послуги йде паралельно зниженню доходів населення.	Залучення малозабезпечених верств населення для оформлення субсидії від держави на оплату житлово-комунальних послуг.
2. Високий відсоток зносу житла і комунікацій.	Реформування системи ЖКГ.
3. Недостатнє фінансування виконання заходів.	Збільшення інвестицій від держави.

Джерело: складено автором роботи

При побудові матриці сильних і слабких сторін видно, що до сильної сторони, як субсидії на оплату житлово-комунальних послуг малозабезпеченим верствам населення відповідає можливість залучення малозабезпечених верств

населення для оформлення субсидії від держави на оплату житлово-комунальних послуг. Також сильною стороною житлово-комунального сектора є згуртований колектив, що посилиться з подальшим підвищенням кваліфікації персоналу. Фінансування держави до початка опалювального сезону є сильною стороною, але загроза полягає в тому, що можливий дефіцит обласного бюджету.

Таким слабким сторонам як, високий відсоток зносу житла і комунікацій, рішенням є проведення реформ в системі житлово-комунального господарства.

Тому необхідно зробити наступне:

- привести в технічно справний стан територію домоволодіння із забезпеченням безперешкодного відведення атмосферних і талих вод вимощення, від спусків (входів) в підвал і їх віконних прямиків;
- забезпечити належну гідроізоляцію фундаментів, стін підвалу і цоколя та їх сполучення із суміжними конструкціями, а також нормативний температурно-вологий режим житлових приміщень, сходових клітин, підвальних і горищних приміщень, машинних відділень ліфтів, справність пожежних гідрантів.

Метою підготовки об'єктів житлово-комунального господарства до сезонної експлуатації є забезпечення строків та якості виконання робіт з обслуговування (утримання та ремонту) житлового фонду, що забезпечують нормативні вимоги проживання мешканців та режимів функціонування інженерного обладнання в зимовий період.

Підготовка до зими здійснюється відповідно до вимог законодавчих актів України, інструкцій з житлової та будівельної політики, Правил і норм технічної експлуатації житлового фонду, а також методичних рекомендацій з підготовки об'єктів житлово - комунального господарства до сезонної експлуатації та проведення опалювального періоду в містах і населених пунктах.

План-графік підготовки житлового фонду та його інженерного обладнання до експлуатації в зимових умовах складається власником або організацією з обслуговування житлового фонду та затверджується органами виконавчої влади

місцевого самоврядування на основі результатів весняного огляду та недоліків, виявлених у минулий період (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – План-графік підготовки житлово - комунального сектору до осінньо-зимового періоду м. Покровськ 2021-2023рр.

№	Найменування заходу	Орієнтовна вартість, тис. грн	Термін виконання	Причина
1.	Заміна газового котла ELLPREX 630	296668	2021-2022	Знос
2.	Ремонт ГРП газового обладнання	200000	2021-2022	Поломка
3.	Модернізація свердловини	223000	2020-2023	Ремонт або заміна накопичувального бака, ремонт перекриттів, ремонт покрівлі, установка насоса
4.	Модернізація тепломережі від колодязя до багатоквартирних будинків	2766,262	2021-2023	210м, діаметр 219мм на діаметр 133мм
5.	Модернізація теплосети от бревно до детского сада «Ластівка»	500000	2021-2023	Заміна металевих труб на пластикові
6.	Модернізація водопровода	3023,981	2021-2022	Заміна на інший діаметр
7.	Ремонт каналізації у Багатоквартирних будинків	500000	2021-2022	Заміна труби на інший діаметр
8.	Ремонт каналізації у накопичувальній ямі	300000	2021-2023	Заміна труби на інший діаметр
	Разом:			2110458

Правильне технічне обслуговування і планово-попереджувальні ремонти забезпечують нормативний строк служби будівель. При організації технічної експлуатації необхідно знати причини, що викликають як нормальний, так і передчасний знос і старіння матеріалу конструкцій і обладнання будівель.

Особливу увагу слід звертати на терміни проведення і якість капітального і поточного ремонтів, так як від них залежить якість технічної експлуатації будівель.

Правила проведення капітального ремонту полягають в тому, що він повинен починатися не раніше, ніж о 9:00 годині ранку і закінчуватися не пізніше 19:00. Весь зазначений проміжок часу робітники мають право виконувати галасливі роботи. У святкові та вихідні дні такі роботи не повинні проводитися, так як мешканці мають право на відпочинок в зазначений період. У свою чергу, власникам квартир потрібно бути готовими до того, що капітальний ремонт їх вдома може зайняти від 6 до 12 місяців. В даному випадку швидкість залежить від складності виконуваних робіт і від спритності виконують їх робітників.

Таким чином, існує багато методик підвищення ефективного менеджменту, котра з яких пов'язана з той або іншою областю діяльності підприємств.

Збільшити ефективність управління можна завдяки застосування різних методів для менеджера, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту і т. ін.

Кожне підприємство має самостійно вирішувати питання про вибір шляхів збільшення ефективного менеджменту у залежності від спеціальних діяльностей та особливостей вже сформованої системи.

Однак будь-якому керівнику важливо мати на увазі те, що, велика ефективність діяльності управління буде досягнута у тому випадку, якщо використовувати усі методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на цілісні і стратегічні розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ПРОМИСЛОВОГО МІСТА

3.1 Розробка стратегії організації житлово-комунального комплексу

У попередньому розділі було розглянуто проблеми житлових-комунальних сфер. В даному розділі буде розроблена стратегія організацій.

Місія, бачення і стратегія компанії висловлюють, в цілому, призначення компанії, як компанія хоче на практиці реалізувати своє призначення, і напрямок руху компанії.

В першу чергу ці фактори розглядають відділ з точки зору задоволення потреб клієнта. Якщо відділ турбують ці потреби, і вона ставить їх на перше місце, то і клієнт задовольнить потреби компанії. Якщо ж відділ ставить на перше місце свої якісь вигоди, і, виходячи з цього, організовує свою роботу, то клієнт не дуже-то і буд задоволений послугами.

Друге, на що повинні бути спрямовані місія, бачення і стратегія відділу-це мотивація персоналу. Персонал повинен знати призначення відділу, її основоположні цінності, перспективи розвитку, прогнозувати свої власні перспективи розвитку і зростання. В ідеалі колектив компанії повинен стати колективом односторонців, втілює призначення компанії в життя, колективом, який пишається своєю роботою.

Перед сучасним стратегічним менеджментом у сфері ЖКГ стоїть питання про вирішення серйозної проблеми переходу від розробленої стратегії до її реалізації. Суть зазначеного протиріччя полягає в тому, що розроблена стратегія організації обов'язково коригується на основі оцінки ефективності її реалізації. З даної позиції представляється обґрунтованим внесення змін до стратегії для забезпечення синергічного ефекту.

Розглянутий відділ має та дотримується такої філософії: наш відділ житлово-комунального господарства покликана задовольняти постійні потреби населення в житлово-комунальних послугах.

Відділ організує і надає різні житлово-комунальні послуги населенню: послуги з експлуатації інженерних систем будівель, в тому числі водопроводу, каналізації, вентиляції, димовидалення, пожежогасіння, теплопостачання, електропостачання, газопостачання; надання послуг населенню по збору коштів за користування жилим приміщенням, за утримання і ремонт житлового приміщення, за комунальні послуги; надання послуг підприємствам за платежами та розрахунками за комунальні та інші послуги; надання автотранспортних послуг та ін.

Основні цілі організації житлово-комунальної сфери:

1. Отримання більшої цінності купується послуги за рахунок комплексності робіт і послуг;
2. Встановлення довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин з постачальниками;
3. Забезпечення зайнятості населення та раціональне використання бюджетних коштів;
4. Забезпечення сталого функціонування організації;
5. Залучення кваліфікованих кадрів і підвищення професіоналізму співробітників;
6. Розробка політики просування послуг;
7. Обслуговування всіх верств населення.

Для побудови матриці SWOT – аналіз необхідно виділити сильні, слабкі сторони організації, її можливості і загрози. SWOT-аналіз Житлово-комунального управління м. Покровськ представлений в табл.3.3.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз Житлово-комунального відділу м. Покровськ

S – Сильна сторона	W – Слабка сторона
1. Безаварійна подача комунальних послуг населенню та бюджетним організаціям. 2. Окремі види обладнання відповідають високому рівню. 3. Субсидії на оплату житлово - комунальних послуг малозабезпеченим верствам населення. 4. Фінансування від держави до початку опалювального сезону. 5. Згуртований колектив.	1. Зростання тарифів на житлово-комунальні послуги йде паралельно зниженню доходів населення. 2. Високий відсоток зносу житла і комунікацій. 3. Високий відсоток зносу об'єктів теплопостачання та водопостачання. 4. Недостатнє фінансування виконання запланованих заходів. 5. Борги від населення. 6. Борги від бюджетних організацій.
O - Можливість	T - Загроза
1. Реформування системи ЖКГ. 2. Збільшення інвестицій від держави. 3. Впровадження стратегічного планування. 4. Залучення малозабезпечених верств населення для оформлення субсидії від держави на оплату житлово - комунальних послуг. 5. Підвищення кваліфікації персоналу	1. Дефіцит федерального бюджету. 2. Недосконала нормативно-правова база у сфері ЖКГ. 3. Відсутність серйозної фінансової політики і недостатньо стійкий фінансовий стан підприємства може привести до проблем з платоспроможністю.

Джерело: автор роботи

У всіх цих факторах зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їх поділ на дві групи: ті, які піддаються управлінню з боку керівництва, і ті, які управлінню не піддаються.

У процесі планування стратегії необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності.

В ході аналізу стану житлово-комунального господарства та вивчення структури управління ним були виявлені наступні проблеми:

1. Високий рівень тарифів на теплопостачання як з боку керуючих компаній, так і з боку товариств власників житло. Очевидно, що керуючі компанії повинні отримувати прибуток для нормального функціонування, тому пропонується ввести механізми економії та впровадження в масову свідомість

побутової культури енергозбереження, такі як використання енергозберігаючих ламп, посилення теплоізоляції в холодні пори року, використання лічильників водопостачання;

2. Низькі темпи обладнання житлових приміщень житлово-комунальними зручностями такими як: водопровід, водовідведення, газо-, тепло -, електропостачання-це провокує падіння рівня життя населення. Недолік теплопостачання в холодну пору року може надати негативний вплив на стан будинку.

Таким чином, розглянувши можливості Житлово-комунального відділу Покровської міської ради, її слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись з основними принципами вироблення стратегії, можна визначити стратегію відділу, при цьому спираючись на цілі організації.

Виходячи з виявлених проблем управління житлово-комунальному господарстві Покровського району, необхідно розробити комплекс заходів, які могли б допомогти поліпшити управлінням комплексом ЖКГ.

Однією з головних проблем житлово-комунального комплексу Покровського району є тарифна політика компаній. Компанія формують тариф виходячи з рекомендацій регіональної енергетичної Комісії та з урахуванням розміру прибутку необхідної компанії для нормального функціонування. Одним із заходів може стати зниження і контроль за тарифною політикою, однак даний захід може привести до погіршення якості послуг надаються керуючими організація. Тому пропонується впроваджувати в житлово-комунальне господарство ресурсозберігаючі технології, які могли б знизити споживання ресурсів, і як наслідок цього зниження комунальних платежів.

Забезпечення фінансової стабілізації роботи житлово-комунального комплексу, основна умова формування ринкових відносин в цьому секторі

економіки і передбачає здійснення наступних заходів, які носять в основному короткостроковий і середньостроковий характер:

- реструктуризацію кредиторської заборгованості підприємств житлово-комунального господарства, що включає щорічну інвентаризацію наявної заборгованості, підписання актів звірки заборгованості з кредиторами та дебіторами, укладення угод про реструктуризацію боргів, що передбачають умови та графіки їх погашення;

- вжиття заходів щодо скорочення дебіторської заборгованості, в тому числі населення;

- забезпечення достатнього поточного фінансування надаваних житлово-комунальних послуг, що передбачає;

- застосування встановленого рівня оплати населенням житлово-комунальних послуг та максимально-допустимої частки власних витрат громадян у сукупному доході сім'ї в межах соціальної норми площі житла та нормативів споживання комунальних послуг;

- повсюдне введення повної оплати за житлово-комунальні послуги другого житла і житла, що перевищує соціальні нормативи;

- включення до бюджетів муніципальних утворень в повному обсязі сум на відшкодування різниці в тарифах;

- направлення на цілі відновлення житлово-комунального господарства муніципального освіти коштів обласного та місцевого бюджетів;

- реалізацію заходів щодо підвищення відповідальності мешканців за оплату житлово-комунальних послуг;

- введення плати за найм муніципального житла, що дозволяє диференціювати оплату житла в залежності від його споживчих властивостей (якості та місця розташування);

- поступову ліквідацію перехресного субсидування комунальних послуг;

- узгодженість термінів дії тарифів на муніципальному рівні з періодами регулювання, встановленими Федерацією і областю;
- проведення незалежних експертиз та комплексних перевірок підприємств житлово-комунального господарства з метою виявлення нераціональних витрат при здійсненні тарифного регулювання;
- розробку методології залучення позикових або кредитних ресурсів на розвиток інфраструктури комунального господарства, що дозволяє згладити вплив на рівень тарифів пікового характеру інвестиційних витрат, рівномірно розподілити їх відшкодування на більш тривалий період і зберегти оплату житлово-комунальних послуг доступною для населення;
- організацію роботи комісій на обласному та муніципальному рівнях, що здійснюють;
- розгляд фінансово-економічного становища підприємств житлово-комунального господарства, планів їх оздоровлення;
- підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Ще одним з напрямків реформування ЖКГ є забезпечення заходів соціального захисту незаможних громадян при переході на повну оплату житлово-комунальних послуг. Компенсація витрат на надання житлових субсидій буде проводитися за рахунок бюджетних коштів, відповідно до чинного законодавства.

Для підвищення ефективності соціальної підтримки населення доцільно впровадити системи персоніфікованих соціальних рахунків громадян, на які будуть перераховуватися кошти, передбачені на всі види адресної соціальної допомоги держави.

Як правило, головною характеристикою матеріально-технічної бази житлово-комунального господарства є бувале обладнання, старі Будівлі, Будинки та інші споруди і споруди, зношені комунікаційні мережі. Крім цього, в системі ЖКГ не так багато фахівців і управлінців, що відрізняються високим

професіоналізмом. Звідси і впливає досить низький рівень наданого сервісу, що і відрізняє сферу ЖКП від інших областей життєзабезпечення. Все це говорить про те, що поліпшення якості житлово-комунальних послуг просто необхідно.

В даний час Житлово-комунальний комплекс – подає великі надії сфера. На жаль, яка, стикається постійно з оновленням реформ і проблемами по не достатньому фінансуванню з боку держави при необхідному підвищенні благоустрою, не якісно подачі питної води, через забруднення стічних вод і не повним газопостачанням населених пунктів.

Явною проблемою є водопостачання, а саме, невідповідність води подається споживачам ДержПотребСпоживСлужба. Вода містить підвищений рівень заліза, що можна виправити, встановивши спеціальне обладнання.

Основною метою розробки концепції щодо підвищення ефективності діяльності житлово-комунального господарства є забезпечення розвитку комунальних систем та об'єктів відповідно до потреб житлового та промислового будівництва, підвищення якості вироблених для споживачів комунальних послуг.

Заходи розроблялися виходячи з цільових індикаторів, що представляють собою доступні спостереженню і вимірюванню характеристики стану і розвитку комунальної інфраструктури.

Розроблені програмні заходи систематизовані за ступенем їх актуальності.

Пропонується впроваджувати наступні ресурсозберігаючі технології:

Створення системи водопостачання та водовідведення, що дозволить:

- відповідати параметрам якості питної води нормативам ДержПотребСпоживСлужба на 100%;
- надання послуг водопостачання та водовідведення;
- підвищення надійності роботи системи комунальної інфраструктури району;
- зниження втрат комунальних ресурсів у виробничому процесі.

Установка попередньоізолюваних труб із технологією «Інтелектуального рукава»:

Пошкодження теплотрас має високу вірогідність під час настання зимового періоду у промисловому місті. І за різними оцінками становить від тр'х і більше пошкоджень на 1,5 км теплотраси за рік.

Це призводить до великих втрат теплоносійного характеру, так само відбуваються і великі тепловтрати через пошкоджену або халтурну теплоізоляцію і особливо - гідроізоляції. В даний час максимальний коефіцієнт теплової ефективності теплотрас становить 0,47. Тому питання тепло-, гідро - і електроізоляції теплових мереж промислового міста – це головне питання надійності та ефективності централізованого теплопостачання, особливо при розташуванні тепłodжерела поза міською межею.

Запропонований прототип «Інтелектуальний рукав для відновлення / футерування трубопроводів різного призначення». Повинен істотно вирішити питання із пошкодженнями теплотрас. Принцип дії інноваційної технології простий: в попередньо очищену трубу поміщають інтелектуальний рукав — пластикову трубку меншого діаметру. За допомогою парогенераторних установок конструкцію нагрівають до 140-200 градусів. «Рукав» розширюється, впирається в стінки ремонтovanого трубопроводу і створює внутрішнє зносостійке пластикове покриття.

Під час проходження кванта через матеріал істотно змінюються його фізико-механічні властивості: до трьох разів зростає міцність, до 10-30 разів підвищується зносостійкість, і, що найголовніше, виникає так званий «інтелект» матеріалу, тобто ефект пам'яті форми. Виникає можливість більш широкого використання релаксаційних властивостей матеріал.

«Інтелектуальний рукав» більш міцний і зносостійкий, ніж звичайний пластик. Він не втрапить якостей навіть при обробці агресивними хімічними речовинами. При опроміненні підвищується і температура експлуатації полімеру

- до 140 градусів. Отже «інтелектуальний рукав» можна використовувати для швидкого, простого і дешевого ремонту систем гарячого водопостачання. До цих пір не існувало іншого способу відновити пошкоджений трубопровід з гарячою водою, крім як повністю замінити труби.

В нашій області виробництво таких труб в обмежених масштабах освоїла Донецька обл., р. Маріуполь ВАТ «ТРАНСПРОГРЕСС.

Встановлення енергозберігаючого освітлення:

Енергозберігаючі лампи виходячи з назви витрачають менше енергії: енергозберігаюча лампа 10 ват світить також яскраво як лампа розжарювання 100 ват. Термін служби у енергозберігаючої лампи також досить високий: приблизно 25000 годин, в той час як у лампи розжарювання всього 1000 годин.

3.2. Економічна ефективність програми реалізації стратегії організації житлово-комунального відділу з урахуванням специфіки промислового міста

Для аргументації впровадження програмної стратегії розвитку житлово-комунально господарств промислового міста слід оцінити ефективність впровадження нової програми стратегії. Для цього слід усі нові запропоновані технології порівняти із вже впровадженим обладнанням і прорахувати економічну ефективність нових обладнань з урахуванням специфіки промислового міста.

Явною проблемою є водопостачання, а саме, невідповідність води подається споживачам ДержПотребСпоживСлужба. Вода містить підвищений рівень заліза, що можна виправити, встановивши спеціальне обладнання.

Оцінка економічної ефективності при установку знезалізнєння води в м.Покровськ (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат на установку знезалізнення води в м.Покровськ (тис. грн.)

№	Найменування робіт	Кількість	Вартість
1.	Фільтр для знезалізнення води РWB	4	54 400
2.	Монтаж і установка обладнання	4	9 520
3.	Магнітний перетворювач	4	3 200
4.	Аэроционный модуль «Титан-24»»	4	5 488
5.	Сорбційний фільтр	4	9 200
6.	Фітинги підводка	4	3 400
	Разом витрат:		75 688

Джерело: складено автором роботи

Встановлення енергозберігаючого освітлення.

Із-за специфіки промислового міста, енергозберігаюче світло є більш-менш актуальною проблемою для міст промислового типу. Для аргументації цього впровадження проведемо розрахункові дії виходячи із порівняння нового, енергозберігаючого освітлення зі старим світловим носієм. Впровадження ресурсозберігаючих технологій вирішує чотири управлінські завдання в житлово-комунальному господарстві:

1. Поширення масової побутової культури енергозбереження серед населення.
2. Даний захід побічно може вплинути на рівень заборгованості серед населення по комунальних послугах. Допоможе ефективніше погасити заборгованість населення за рахунок зекономлених коштів.
3. Також побічно може підняти зацікавленість населення не тільки в економії коштів на комунальних платежах, але і в управлінні багатоквартирним будинком, заощадженням ресурсів.

Який ще застосовується у промисловому місті регулярно. Проведенні розрахункові дії порівняльного характеру будуть наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок економії електроенергії за рахунок заміни ламп розжарювання на енергозберігаючі

Характеристики	Лампа розжарювання Philips	«PREMIER – 10» 10W 4200K A60 E27
Потужність, кВт	0,04	0.01
Термін служби, годин	1 000	25 000
Вартість, грн	14	25,96
Споживання кВт, 25 000 годин служби	$25\,000 * 0,04 = 1000$	250
Витрати на покупку ламп, загальний термін служби яких 25000 годин, грн	$14 * 10 \text{ шт} = 140$	25,96
Споживання електроенергії на місяць**, кВт	$6 \text{ год.} * 30 \text{ днів} * 0,04 = 7,2$	$6 * 30 * 0,01 = 1,8$
Витрати на електроенергію в місяць, грн.	$7,2 * 1,44 = 10,368$	$1,8 * 1,44 = 2,592$
Витрати на електроенергію в рік, в грн.	$10,368 * 12 = 124,416$	$2,592 * 12 = 31,104$

* - тариф 1,44 за кВт/ч

** - з розрахунку, що освітлення включається на 6 годин на добу.

Таким чином, з таблиці 3.6 видно, що впровадження енергозберігаючих ламп є вигідним і економічно доцільним заходом. Одна енергозберігаюча лампа за терміном служби еквівалентна 10 лампам розжарювання, але при цьому витрачає в 5 разів менше енергії.

Рівень упорядкованості багатоквартирних будинків в у м. Покровськ цілому, знаходиться на досить середньому рівні.

Однак темпи благоустрою житлових приміщень дуже маленький, по деяким позиціям такі як газопостачання, гаряче водопостачання спостерігається

негативна динаміка. Необхідно розібратися в причинах негативної динаміки, серед них можуть бути:

1) перехід населення на електричні плити, що може пояснити зниження газопостачання;

2) перехід населення на електричні водонагрівачі також може пояснити зниження темпів благоустрою житлових приміщень;

3) темпи виходу з робочого стану газових труб і мереж теплопостачання вище, ніж темпи їх заміни. В такому випадку необхідно провести детальний аналіз ремонтної діяльності в сфері ЖКГ, в період шукати альтернативні матеріали, які не поступалися в міцності і терм стійкості, але були нижчі в ціні.

Вирішення даної проблеми підвищить рівень життя населення, ступінь довіри державі та керуючим структура в житлово-комунальному господарство. Також високі темпи благоустрою знизять ступінь зносу основних фондів-одна з головних проблем українського житлово-комунального господарства.

ВИСНОВКИ

Житлово-комунальний сектор являє собою багатогалузеве господарство, в якому переплітаються всі соціально-економічні відносини з життєзабезпечення населення і задоволення потреб виробничих галузей і сфери послуг.

У даній роботі охоплено широке коло проблем, пов'язаних з інтерпретацією стратегії, методів стратегічного планування, вибору оптимальної стратегії та оцінки її економічної доцільності та ризику. У роботі представлена спроба теоретичного узагальнення існуючих думок, концепцій, методів і підходів до планування стратегії та вироблення єдиного погляду на методологію формування стратегії.

Запропонований матеріал дозволить сформувати початкові знання в області стратегічного планування за допомогою розкриття методологічних та методичних засад цього процесу, що має сприяти поширенню знань про стратегічне планування та, як наслідок, полегшити впровадження стратегічного планування в практику українських підприємств.

Стратегічне планування всього лише частина того, що носить назву стратегічне управління, що включає в себе не тільки функцію планування, але і функції організації, контролю і мотивації діяльності на підприємстві, які також повинні носити стратегічний аспект, але які в підручнику не розглядаються. Також, на жаль, за рамками підручника залишилися проблеми методології прогнозування, на основі якого будується стратегічне планування. Мета дипломної роботи – «стратегічний розвиток Житлово-комунального господарства промислового міста» – досягнута за допомогою розробки стратегії житлово-комунального відділу, а також програми по реалізації даної стратегії, що включає в себе пропозиції щодо впровадження енергозберігаючих технологій.

На основі виконаного аналізу були виявлені критерії оцінки та показники роботи житлово-комунального сектору. Окреслено принципи та виявлено сутність житлово-комунального господарства.

Проведений аналіз допоміг виявити основні проблеми житлово-комунального господарства м. Покровськ.

Аналіз основних організаційно-технічних робіт, таких як технічне обслуговування, санітарне обслуговування, поточний ремонт і капітальний ремонт, в м. Покровськ проводиться регулярно, тому в порівнянні з попередніми роками на технічні роботи необхідно все менше коштів.

Розроблено концепцію щодо підвищення результативності діяльності житлово-комунального господарства в м. Покровськ до якого входить план заходів.

До плану входять заходи щодо поліпшення роботи житлово-комунального сектору. Прораховано план робіт по знезалізнення води. Розраховано економію електроенергії за рахунок заміни ламп розжарювання на енергозберігаючі

Встановлено, що найважливішу роль у підвищенні ефективності функціонування системи житлово-комунального господарства промислових міст відіграє раціональне використання бюджетних коштів.

Отримані наукові та практичні результати мають велике значення, як теоретична і практична основи поліпшення роботи житлово - комунального господарства.

Таким чином, впровадження енергозберігаючих технологій та реалізація стратегії глобальної економії – запорука успішної діяльності організацій житлово-комунальної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
2. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2582>
3. Брайсон, Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування / М.Б. Свистович [Електронний ресурс]. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>.
5. Ліпич Л.Г. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131-134.
6. Портер М. Міжнародна конкуренція / Пер. з англ. Київ.: Міжнародні відносини. 2019. 896 с.
7. Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2017 № 4. С. 104-107.
8. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии, 2017. № 1. С. 120-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_19.
9. Ansoff, Igor. Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 1965. 241 p.
10. Карлофф Б. Ділова стратегія: Пер.з англ.- Київ.: Економіка, 2018 .239 с
11. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / К. Ю. Вергал // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6

12. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов. пер. с англ. изд. М.: ИНФРА М, 2000. 928 с
13. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1998. С.47-106.
14. Higgins, J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
15. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. Москва: ИНФРА М, 2000. 304 с.
16. Воронкова В. Д. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. Вип. 18. К.: НАУ, 2021. С. 117-125.
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2016. 699 с
18. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навч. пос. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 152 с.
19. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367.
20. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>
21. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків., 2021. 208 с.
22. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування: Навч. посібник. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

23. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №4. С. 92.
24. . Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. 500 с.
25. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління. Миколаїв.: Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини. 2014
26. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
27. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 260 с.
28. Падерін І.Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163- 167.
29. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. С. 66-71.
30. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.
31. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді. К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 96 с.
32. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70–76.
33. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

34. Стратегічне планування. URL: https://pidruchniki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya.

35. Смертина. Н. Концептуальні засади механізмів реалізації стратегій як невід'ємного елементу стратегічного планування [Електронний ресурс]. URL: <http://naukarus.com/> концептуальні-основи-механізмів-реалізації-Стратегії - як невід'ємного-елемента-strategicheskogo-planirovaniya.

36. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.

37. Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підр. Київ: Компринт, 2015. 465 с.

38. Куцик П. О., Герега Г. Ф. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102.

39. Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm

40. Вишневецький А. О. Стратегічне управління в Україні: «Чому за чверть століття жодна з сотні стратегій не була реалізована?». *EconomistUA*. 2018. URL: <https://economistua.com/strategicheskoe-upravlenie-v-ukraine-pochemu-zachetvert-veka-ni-odna-iz-sotni-strategij-ne-byla-realizovana/>.

41. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180 – 191.

42. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

43. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств [Електронний ресурс] URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf>

44. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально економічних досліджень*. 2015. №1. С. 3540.
45. Ковтун Е.О., Дячук М.В., Русавська Ю.П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. №2(11). С.41-4
46. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99 102
47. Іванова Л. О. Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
48. Лук'янов В. І. Оцінка сучасного стану функціонування підприємств житлово-комунального господарства Харківського регіону. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 248–254.
49. Модернізація житлово-комунального господарства в Україні: теорія, методологія, практика державного управління : моногр. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 400 с.
50. Драган І. О. Пакулін С. Л., Топчій О. О. Удосконалення державного регулювання розвитку житлово-комунального комплексу регіону. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*. 2013. Вип. 7 (1). С. 17–22
51. Сироватка С. Теоретико-методичні основи дослідження поведінки учасників ринку житлово-комунальних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро, 2017. Вип.8.