

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У статті розглянуто питання проведення організаційно-структурних змін на комунальних підприємствах, систематизовано принципи діяльності комунальних підприємств в умовах нестабільності і ризику. Визначено стратегічні цілі, ключові завдання та заходи щодо реалізації інноваційних змін на комунальних підприємствах.

In the article the questions of leadthrough organizationally-structural changes on communal enterprises are considered, the principles to activity of communal enterprises in the conditions of instability and risks are systematized. Strategic aims and key tasks and measures on realization of innovative management communal enterprises are selected.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реформування економіки сучасної України потребує вирішення комплексу задач, серед яких особливе місце займають проблеми підвищення ефективності підприємств, підпорядкованих органам місцевої влади, що надають життєво необхідні послуги. Тому необхідно розглядати дві її взаємопов'язані складові: створення інституціональних основ діяльності економіки, а також суб'єктів ринкових відносин, здатних працювати у відповідних умовах господарювання за певними принципами.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Останнім часом з'явилися праці вітчизняних вчених-економістів, господарників, фахівців у галузі управління і регулювання економіки, присвячені ринковим трансформаціям її комунального сектора. Серед них слід відзначити розробки М. Д. Миронової, Н. І. Олійника, Г. М. Семчука, В.А. Сідзікаускаса, М. В. Фігурки та інших.

**Виділення невирішених раніш частин загальної проблеми.** Водночас, далеко не всі питання знайшли своє концептуальне цілісне відображення, що не дозволяє поставити аналіз механізмів управління та проведення певних змін на адекватну теоретичну основу і сприяти широкомасштабним ринковим перетворенням в галузі.

**Постановка завдання.** Метою статті є систематизація принципів діяльності комунальних підприємств в умовах нестабільності і ризику, визначення стратегічних цілей, ключових завдань і заходів щодо реалізації організаційно-структурних змін на комунальних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови інноваційного розвитку економіки України, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, насичення ринку високотехнологічною продукцією зумовлюють велике значення для комунальних підприємств підтримки стабільності їхньої роботи й забезпечення певного економічного зростання, на чому наполягає М. Д. Миронова [1, с.135].

Підприємство спроможне досягнути успіху в конкурентній боротьбі лише шляхом реалізації стратегії розвитку, постійно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності.

Разом з тим, будь-яке підприємство перебуває в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку його здатність до виживання в динамічній обстановці ставиться під загрозу. Такі зміни в одних випадках відбуваються цілеспрямовано на базі систематично розроблювальних концепцій запланованих удосконалень, в інших – носять неформальний й адаптивний характер, коли підприємство оперативно пристосовується до середовища модифікацією своєї поведінки.

Для вибору оптимального варіанту стратегії розвитку і впровадження змін з урахуванням праць М. В. Фігурки [2, с.135] та Я. П. Павленко [3, с.166] систематизовані принципи діяльності комунальних підприємств в умовах нестабільності і ризику.

До них можна віднести:

- принцип системного підходу і комплексності вирішуваних завдань;
- принцип орієнтації на інноваційний розвиток;
- принцип конкурентоспроможності;
- принцип реінжинірингу (безперервного розвитку);
- принцип узгодження пропускнуої спроможності комунальних підприємств і швидкості вступу в систему заявок;
- принцип раціонального поєднання універсальності і специфічності управлінських рішень.

Принцип системного підходу і комплексності вирішуваних завдань означає, що проектування системи управління на комунальних підприємствах повинне ґрунтуватися на системному аналізі процесів впровадження управлінських інновацій.

Використання системного аналізу в практиці управління на комунальних підприємствах передбачає визначення цілей, аналізу структури системи управління і комплексу проблем, вирішення яких необхідне для досягнення відповідності результатів діяльності господарюючого суб'єкта цілям і критеріям відповідно із змінами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств.

Принцип орієнтації на інноваційний розвиток означає, що в умовах швидких коливань параметрів зовнішнього середовища система управління комунальними підприємствами повинна забезпечувати інноваційне рішення якісно нових завдань, сприяючих підвищенню ефективності діяльності і його подальшому розвитку, а практиці це приводить до необхідності орієнтуватися на інноваційному шляху розвитку.

Принцип конкурентоспроможності означає, що в умовах глобальної зміни умов необхідно орієнтуватися на безперервне виробництво комунальних послуг, відповідних встановленим нормативам і параметрам якості.

Принцип реінжинірингу (безперервного розвитку) інноваційної системи управління розглядає комунальні підприємства як систему, що адаптується до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Принцип узгодження пропускнуої спроможності і швидкості вступу в систему заявок розглядає комунальні підприємства як систему масового обслуговування і швидкості вступу в систему заявок на надання відповідних послуг.

Цей принцип відповідає вимозі виконання умов організації діяльності комунальних підприємств як системи масового обслуговування так, щоб попередити перевантаження або простою основних елементів системи.

Принцип раціонального поєднання універсальності і специфічності управлінських рішень означає, що для забезпечення стійкої діяльності і стратегічного розвитку комунальних підприємств необхідно здійснювати постійне коректування їх цілей, завдань і методів управління.

Розглянуті принципи класифікації управлінських інновацій, адаптовані до комунальної сфери, залежно від їх напрямів і носіїв, рівнів управління матеріально-технічними і трудовими ресурсами, дозволяють обґрунтувати нові завдання і стратегічні заходи, направлені на підвищення інвестиційної привабливості комплексу.

Виходячи з вище перелічених принципів, можна виділити стратегічні цілі і ключові завдання і заходи щодо реалізації інноваційного управління підприємствами (рис. 1).



Рис. 1. Принципи, цілі і завдання реалізації інноваційних змін в управлінні комунальними підприємствами

На думку О. Костусева інноваційна зміна у діяльності комунальних підприємств повинна проходити на основі формування нових організаційних структур і глибоких змін у змісті і методах управління [4, с.37]. Обґрунтування вибору інноваційних управлінських рішень і організаційних змін при реалізації

інноваційної стратегії функціонування і розвитку комунальних підприємств повинне відповідати теоретичному і емпіричному рівням дослідження.

Класифікація управлінських інновацій виробляється по основних рівнях системи управління господарюючого суб'єкта. При цьому, на думку Г. М. Семчука тип адаптації суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища визначається характеристиками відповідної інноваційної стратегії управління, яка виступає як регулювальник суб'єктно-об'єктних взаємодій у виробничо-господарських операціях [5, с.13].

Зазвичай управлінські інновації класифікуються по трьох напрямках:

- вдосконалення системи управління і організаційної структури підприємства;
- механізація і автоматизація праці;
- підвищення кваліфікації фахівців.

На погляд М. Д. Миронової [6], якнайповнішою є класифікація управлінських інновацій на основі специфічних підстав функцій управління і управлінських інновацій, що відображають особливості, в результаті яких відбувається розвиток системи управління комунальним підприємством.

Дослідження формування інфраструктурного забезпечення системи інноваційного управління на комунальних підприємствах дозволило виявити наступні концептуальні напрями її вдосконалення на основі впровадження управлінських інновацій (рис. 2):

- цілі діяльності господарюючого суб'єкта;
- стратегія інноваційного управління підприємства;
- трудові ресурси, персонал;
- система моніторингу і діагностика результатів діяльності підприємства.

До варіативних елементів системи інноваційного управління на комунальних підприємствах можна віднести:

- якість і номенклатура житлово-комунальних послуг;
- сучасні технології;
- технічні новини;
- ринок.

До часто використовуваних моделей, які дозволяють вирішити поставлені завдання на комунальних підприємствах, можна віднести моделі, засновані на теорії ігор, теорії систем масового обслуговування тощо.

Крім того, підвищення іміджу і ділової репутації комунального підприємства важливі як для споживачів послуг комунальних підприємств, так і для інвесторів, партнерів, зацікавлених сторін тощо.

Сьогодні однією з найголовніших проблем реформування комунальних підприємств є проведення реструктуризації так званих локальних монополістів (водопостачання та водовідведення, теплопостачання, ін.).

В сучасних умовах існування комунального господарства необхідно забезпечити рентабельність комунальних підприємств, створити конкурентне середовище на ринку послуг комунального господарства, стимулювання технічної модернізації та енергоефективності.

Доцільно розглянути структуру і склад комунальних підприємств м. Одеси.

Станом на 01.01.2011 р. у м. Одесі функціонувало 64 комунальних підприємства (табл. 1). З них тільки 57 підприємств ведуть господарську діяльність, 25 підприємств є госпрозрахункові, 14 підприємств отримують менше 50% коштів з міського бюджету, а 11 – отримують більше 50% коштів з міського бюджету.

Підприємства, що одержують менше 50% коштів з місцевого бюджету, мають фінансову підтримку з боку державного бюджету, яка вагається від 1,64% до 21,38%.

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p>Концептуальні напрями впровадження управлінських інновацій в комунальній сфері</p>                       | <p>Цілі впровадження управлінських інновацій</p>   | <p>Стратегія інноваційного управління</p>  | <p>Трудові ресурси підприємства в умовах впровадження управлінських інновацій</p>  | <p>Інноваційні системи моніторингу і діагностики в системі управління підприємством комунальної сфери</p>   |
| <p>Методи вдосконалення системи управління в умовах впровадження управлінських інновацій у сфері послуг</p> | <p>Впровадження управлінських інновацій у вирішенні проблеми поєднання інтересів власників (інвесторів), співробітників споживачів - використання управлінських інновацій для підвищення іміджу і ділової репутації підприємства</p> | <p>Впровадження управлінських інновацій підприємства з врахуванням можливих ризиків і можливостей на безлічі варіативних елементів - використання управлінських інновацій при розробці стратегії і тактики підприємства з використанням математичних моделей</p> | <p>Використання управлінських інновацій для визначення і формування ключових компетенцій працівників комунальних підприємств</p> | <p>Використання управлінських інновацій для трансформації існуючої системи контролю в систему моніторингу для забезпечення режиму безперервного функціонування і розвитку підприємства - створення інформаційної системи оперативного контролю за рівнем якості</p> |

Рис. 2. Концептуальні напрями впровадження управлінських інновацій на комунальних підприємствах

Підприємства, що одержують більше 50% коштів з місцевого бюджету, фінансової підтримки з боку державного бюджету не мають. Максимальні відрахування з бюджету доводяться на такі підприємства, як КП «Одеське електротехнічне експлуатаційно-монтажне підприємство» (97,00%), КП «Сервісний центр» (91,04%), КП Редакція газети «Одеський вісник» (87,44%) і КП «Агентство програм розвитку Одеси» (86,11%).

Таблиця 1

## Структура комунальних підприємств м. Одеси, од.

| №<br>п/п | Показники  | Значення показників<br>станом на<br>01.01.2011р. |
|----------|--|--|
| 1        | Наявність зареєстрованих підприємств на початок року, з них:     | 64   |
| 2        | Створено   | 4  |
| 3        | Не ведуть господарську діяльність                                | 3  |
| 4        | Ліквідовано  | 11   |
| 5        | Не ведуть господарську діяльність                                | 7  |
| 6        | Припинили свою діяльність  | 4  |
| 7        | Не ведуть активну фінансову діяльність                           | 50   |
| 8        | Госпрозрахункові підприємства                                    | 25   |
| 9        | Підприємства, які отримують менше 50% коштів з міського бюджету  | 14   |
| 10       | Підприємства, які отримують більше 50% коштів з міського бюджету | 11   |

Питання про проведення організаційних змін на комунальних підприємствах пов'язане з тому, що одеські комунальні підприємства за перше півріччя 2011 р. не виконали план по наповненню бюджету. Згідно із звітом по виконанню муніципальної казни, який опублікований на офіційному сайті міської ради, до бюджету не поступило 610 тисяч гривень.

Підходи до проведення організаційних змін для підприємства принципово залежать від конкретної ситуації, в якій вона перебуває. Зокрема, це стосується того, яким чином керівництво як органу місцевого самоврядування, так і підприємства сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони потенціалу підприємства є намір задіювати, які традиції у сфері стратегічних рішень існують в органах місцевого самоврядування й на підприємстві та ін. Фактично можна сказати, що скільки існує комунальних підприємств, стільки ж існує конкретних стратегій проведення організаційних змін. Проте це ніяк не означає, що неможливо провести якусь типологізацію змін.

У процесі визначення змін комунального підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними із становищем підприємства на ринку:

- який напрям діяльності припинити;
- який напрям діяльності продовжити;
- до якого напрямку діяльності перейти.

При цьому увага концентрується на тому:

- які послуги комунальне підприємство надає і які послуги не надає за певним спрямуванням;
- що головне і що менш важливе в діяльності, яку здійснює комунальне підприємство.

У відповідність з умовами фінансування комунальних підприємств можна виділити 3 типи підприємств для яких можна сформулювати відповідні стратегії (табл. 2).

Для госпрозрахункових підприємств, які не фінансуються за рахунок засобів міського бюджету, необхідно оптимізувати показники їх діяльності, розробити методику аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності, яка дозволить виявити недоліки в роботі, проблемні питання тощо.

## Підходи до проведення організаційних змін на комунальних підприємствах

| № | Підприємства   | Підходи                               |
|---|--|---------------------------------------|
| 1 | Госпрозрахункові підприємства                                    | Впровадження інноваційних змін        |
| 2 | Підприємства, які отримують менше 50% коштів з міського бюджету  | Оптимізація портфеля видів діяльності |
| 3 | Підприємства, які отримують більше 50% коштів з міського бюджету | Оптимізація об'ємів виконуваних робіт |

Для комунальних підприємств, які отримують менше 50% коштів з міського бюджету, необхідно оптимізувати портфель видів діяльності або виробити процедуру злиття підприємств з метою скорочення витрат на управлінський апарат.

Для комунальних підприємств, які отримують більше 50% коштів з міського бюджету, необхідно оптимізувати обсяг виконаних робіт, систему ціноутворення на основі вивчення ринку і пошуку альтернативних пропозицій на вигідних для міста умовах.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** У процесі адаптації комунальних підприємств до змінних умов на основі управлінських інновацій формуються стратегії інноваційного управління підприємством, певний тип організаційних структур, для яких характерні динамічна рівновага між процесами, що протікають в середовищі і системі.

Ці процеси відображають здатність системи управління своєчасно перебудовуватися, гнучко і адекватно реагувати на динаміку умов діяльності, що змінюються, за допомогою інноваційних управлінських дій. Тому подальші розробки повинні бути направлені на підвищення якості і переліку послуг, а також на мінімізацію ризиків несприятливих подій. Це висуває необхідність здійснення системних організаційних змін, що зачіпають структури організаційних, ресурсних і кадрових підсистем комунальних підприємств.

## Список використаної літератури

1. Миронова М. Д. Выбор стратегии управления предприятием в условиях неопределенности (на примере жилищно-коммунальной сферы) / М. Д. Миронова // Известия КГАСУ. – 2011. – № 1. – С. 134–138.
2. Фігурка М. В. Управління процесом інституціоналізації організаційних змін / М. В. Фігурка, Ю. С. Копчак // Вісн. Прикарпатського ун-ту. Серія Економіка. – 2009. – Вип. 7. – С. 150–156.
3. Павленко Я. П. Формування стратегії діяльності комунального підприємства на засадах маркетингу / Я. П. Павленко // Актуальні проблеми державного управління. – 2011. – Випуск 1 (45). – С. 163–167.
4. Костусев О. ЖКГ: час змін / О. Костусев // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. – 2006. – № 2. – С. 35–40.
5. Семчук Г. М. Реформа – це не разовий експеримент, а постійний рух вперед / Г. М. Семчук // Житловокомунальне господарство України. – 2007. – № 1. – С. 12–15.
6. Миронова М. Д. Инновационное управление как метод повышения эффективности деятельности предприятия в сфере жилищно-коммунальных услуг / М. Д. Миронова, Ш. Р. Ахметов [Електронний ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 3 (27). – Режим доступа: <http://uecs.mcnp.ru>.