

зміцнення науково-технічного співробітництва між цими країнами шляхом проведення семінарів, спільних дослідницьких проєктів; 2) програма підтримки науково-технічного співробітництва між Новою Зеландією та Францією в біотехнологічній галузі та галузі нанотехнологій.

Найбільш ефективно для стимулювання дослідницької діяльності за кордоном урядом використовується програма Фулбрайта, яка дозволяє перспективним аспірантам проводити наукові дослідження в інноваційній сфері в США [7, р. 30].

#### Висновки

Виконаний аналіз механізмів регулювання міжнародної міграції в Канаді, Австралії, Бельгії, Великобританії, Новій Зеландії показує наявність пільг та преференцій, квот, які надаються іноземним професорам і доцентам для викладання й на проведення дослідницьких робіт, а також студентам на навчання.

Незалежно від того, що підходить розглянутих країн щодо врегулювання міграційних потоків відрізняються, усі вони спрямовані на залучення висококваліфікованої робочої сили. Ефективність проведених заходів, як показує досвід зазначених держав, залежить від фінансових стимулів, можливостей професійного зростання та розвитку потенціалу науковців.

Подальші наукові дослідження авторів будуть пов'язані з аналізом впливу державних регуляторних заходів на розвиток процесу міжнародного руху робочої сили різного рівня кваліфікації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт Міжнародної організації по міграції [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.iom.int/jahia/jsp/index.jsp>.
2. Mansoor A. Migration and remittances: Eastern Europe and the Former Soviet Union / A. Mansoor, B. Quillin. - Washington, 2006. - 232 p.
3. McLaughlan G. Migration policies towards highly skilled foreign workers / G. McLaughlan, J. Salt. - Report to Home office Migration. - Research Unit, Geography Department, University College London, March 2002. - 3 p.
4. Managing Migration - Are Quotas and Numerical Limits the Solution? (Part II). - OECD Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006. - 112 p.
5. Lowell L. Immigration "Pull" Factors in OECD Countries over the Long Term (Chapter 2) / L. Lowell. - Institute for the study of International Migration, Georgetown University, United State, 2009. - 54 p.
6. Chaloff J. Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in oecd countries / J. Chaloff, G. Lemaître. - OECD social, employment and migration working papers N° 79. Directorate for Employment, Labour and Social Affairs. - Paris, 2009. - 30 p.
7. The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled. - OECD, 2008. - 70 p.

© О. Притикіна, В. Опанасенко

УДК 338.51:332

## ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА МІСТА

ВІКТОР РОГАЧОВ,

директор ККП "Донецькміськтепломережа"

У статті розглянуто організаційно-економічні особливості господарювання ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ міста, включаючи галузі водо-, тепло-, електро-, газопостачання. Запропоновано підходи до обґрунтування стратегії організаційних змін ресурсозабезпечувального підприємства, реалізація яких сприятиме сталості та ефективності функціонування. Дослідження відображає сучасний стан розвитку ЖКГ міста й сучасне бачення цього процесу в Україні.

**Ключові слова:** ЖКГ, ресурсозабезпечення, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Умови комфортного проживання населення й роботи підприємств міста забезпечуються шляхом надійного й безперебійного обслуговування, надання комунальних послуг, а також за допомогою реалізації процесів оновлення житлового фонду. Зазначені завдання вирішує житлово-комунальне господарство (ЖКГ) міста, що є багатогалузевим сектором господарювання, до якого входять підприємства й організації, що утримують житловий фонд у

належному стані (житлова сфера), і підприємства, які спеціалізуються на наданні послуг тепло-, енерго-, газо-, водопостачання, водовідведення (ресурсозабезпечувальна сфера). Підприємства ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ мають достатньо складну організаційну структуру, яка серйозно впливає на стан ефективності їх функціонування та забезпечення сталого розвитку, тому актуальними є проблеми підтримки ефективної організаційної структури управління, а

також вирішення завдань організаційного проектування та впровадження їх у практику діяльності підприємства ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ міста.

**Дослідження й публікації з проблеми, стан її вивчення.** Питання формування та модернізації організаційної структури, яка сприяла б ефективному функціонуванню підприємства, знаходяться в центрі уваги вчених та фахівців [1-7]. Особливо це стосується великих, складноструктурованих підприємств, до яких належать і підприємства тепло-, водо-, електро-, газопостачання міста. За результатами досліджень фахівцями зроблено висновки про доцільність розвитку методів проектування структур управління, спрямованих на подальше вдосконалення управління й підвищення ефективності виробництва, що, у свою чергу, обумовлено певними обставинами. По-перше, у ринкових умовах неможливо використовувати організаційні форми, які не відповідають вимогам ринкових стосунків та викликають деформацію завдань управління. По-друге, при управлінні технічними системами в складі підприємств ресурсозабезпечувальної сфери не використовувався комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму, оскільки увага приділялася впровадженню автоматизованих систем управління технологічними процесами. По-третє, при формуванні організаційної структури необхідно використовувати наукові методи організаційного проектування, які доповнюються досвідом, аналогією та інтуїцією. По-четверте, до проектування організаційного механізму управління має сенс залучати фахівців, які володіють методологією формування організаційних систем.

Зазначене дозволяє сформулювати **мету** статті, яка полягає в розробці пропозицій щодо обґрунтування стратегії організаційних змін підприємств ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ міста, реалізація яких сприятиме ефективності функціонування та сталості розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки підприємства й організації ЖКГ одночасно є і взаємозалежними, і достатньо автономними, характеризуються великою різноманітністю, їх розділяють на три великі групи.

Перша група включає ресурсозабезпечувальні підприємства й організації, що виробляють та постачають матеріальну продукцію (послуги), а саме - воду, тепло, газ, електроенергію. До другої групи відносять керівні житлові організації, підрядні ремонтно-будівельні й експлуатаційні підприємства. Третя група включає міський пасажирський транспорт та підприємства, які займаються благоустроєм міста.

Ресурсозабезпечувальна сфера ЖКГ, яка об'єднує підприємства тепло-, електро-, газо-, водопостачання й водовідведення міста, попри їх різноманітність характеризується такими загальними ознаками:

- нерозривність або чітка послідовність процесів виробництва, передачі й використання матеріальних носіїв послуги;

- використання в ході технологічного процесу складної інженерної інфраструктури конкретної території (мереж водопроводу, каналізації, тепломереж, засобів передачі електроенергії);

- неможливість для споживача послуг відмовитися від користування цими видами послуг на тривалий термін;

- необхідність чіткого взаємозв'язку на всіх стадіях виробничого процесу;

- значна залежність від місцевих умов організації виробничого процесу, потреби в потужностях і конкретних інженерних рішеннях.

При цьому система управління ресурсозабезпеченням функціонує в специфічних умовах, які обумовлені високою мірою монополізації підприємств водо-, тепло-, електро- й газопостачання, значною залежністю ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ міста від постачання електроенергії й газу з відповідних ринків, а також суттєвою залежністю політики ціноутворення на постачання енергії споживачам від національної політики ціноутворення.

Основним напрямом підвищення ефективності підприємств життєзабезпечення міста в умовах реформування ЖКГ і формування нових економічних стосунків є зниження експлуатаційних витрат і, як наслідок, собівартості води, газу та теплової енергії, що постачається споживачам [4-5].

Завдання розвитку підприємств сфери ресурсозабезпечення міста можна розділити на два великих напрями:

- власне розвиток технічної бази підприємств, що потребує залучення значних обсягів фінансування;

- формування нових структур, методів і механізмів управління виробництвом і розвитком підприємств міста в умовах ринкової економіки, що дозволить створити основу для реального виникнення джерел тих коштів, які необхідно залучити для розвитку сфери життєзабезпечення міста.

Реалізація основних завдань, які постають перед підприємствами сфери ресурсозабезпечення міста базується на таких основних принципах:

- підтримка технічної надійності джерел і мереж системи водо-, газо-, електро-, теплопостачання;

- зниження бюджетної залежності за рахунок скоординованої тарифної політики;

- удосконалення договірних стосунків із постачальниками енергоресурсів;

- забезпечення фінансової стійкості функціонування підприємств;

- забезпечення своєчасної реконструкції й модернізації виробничих потужностей;

- широке впровадження енергозберігаючих технологій;

- забезпечення передбачуваності умов господарської діяльності, стану й структури підприємств.

Реалізація завдань підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталості розвитку ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ багато в чому залежить від ступеня відповідності організаційної структури підприємств водо-, тепло-, електро- й газопостачання умовам їх функціонування та розвитку.

Тому в процесі організаційного проектування та перепроектування обґрунтовується формування такої структури управління, яка адекватно відображає цілі й завдання організації та створює передумови для ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, мобілізації зусиль персоналу і, таким чином, задоволення потреб споживачів [8-9].

Процес проектування (перепроектування) організації складається з трьох основних етапів, зміст яких представлено в табл. 1.

Зауважимо, що на другому етапі доцільно використовувати сучасні підходи до побудови та аналізу моделей організації управління, включаючи методологію бізнес-консалтингу, яка передбачає побудову моделей поточного й цільового стану організації діяльності підприємства, розробку пропозицій щодо вдосконален-

ня його діяльності, формування цільової програми розвитку підприємства й плану переходу з поточного стану до цільового. Зазначене передбачає обстежен-

ня організаційної структури й побудову функціональних та інформаційних моделей поточного та майбутнього стану діяльності підприємства [9-10].

**Таблиця 1. - Етапи проектування (перепроєктування) організаційної структури підприємства**

Найменування етапу	Зміст етапу	Особливості здійснення етапу
Етап 1. Аналіз діючої оргструктури	Установлюється, якою мірою організаційна структура відповідає вимогам, що висувуються до організації	Визначається, наскільки структура управління раціональна з точки зору встановлених оцінних критеріїв, що характеризують її якість
Етап 2. Формування проекту оргструктури	Використовуються методичні підходи, зокрема методи: аналогій, експертні, структуризації цілей, організаційного моделювання	Необхідно враховувати такі принципи побудови оргструктури: оптимальність; оперативність; надійність; економічність; адаптивність; стійкість
Етап 3. Оцінка ефективності проєктованої оргструктури	Оцінка ефективності управління здійснюється за рівнем реалізації завдань, надійності й організованості системи управління	Стан та ефективність оргструктури оцінюється через комплекс показників, які характеризують діяльність керованого об'єкта в майбутньому

Модель поточного стану діяльності підприємства, що відображає його організаційну структуру на момент обстеження, включає не тільки організаційну структуру, але й взаємодію підрозділів, прийняті технології, автоматизовані й неавтоматизовані бізнес-процеси [6-7]. Вона дозволяє оцінити виробничо-господарську діяльність підприємства з позицій системного аналізу, включаючи адекватність організаційної структури умовам господарювання.

Модель майбутнього стану діяльності будується на підставі інтеграції перспективних пропозицій керівництва й працівників підприємства, експертів і системних аналітиків з удосконалення діяльності підприємства. При цьому перехід від поточної до перспективної моделі здійснюється на підставі використання технології бізнес-реінжинірингу [6, 7, 10]. Ця технологія ґрунтується на вдосконаленні організаційної структури за результатами оцінки її ефективності за критеріями вартісних витрат виконання бізнес-процесів та завантаженості персоналу. Зауважимо, що в особливих випадках використовується технологія, спрямована на радикальну зміну організаційної структури й переосмислення бізнес-процесів. При цьому використовується процесний підхід, у якому функції управління розглядаються як взаємозв'язані, управління є серією безперервних взаємопов'язаних дій. Управляючи процесами й постійно їх удосконалюючи, підприємство досягає високої ефективності своєї діяльності.

На третьому етапі комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням:

- оцінки відповідності результатів, що досягаються, установленим цілям виробничо-господарської діяльності;

- ступеня відповідності процесу функціонування організаційній структурі управління за формою, змістом та результатами.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури виступає можливість якнайповнішого й найстійкішого досягнення кінцевої мети системи управління при відносно низьких витратах на її функціонування.

Виходячи з представлених вище методів та підходів організаційного проектування, ми обґрунтували нап-

ми змін в організаційній структурі підприємства ресурсозабезпечувальної сфери ЖКГ м. Донецька ККП "Донецькміськтепломережа".

Існуючу організаційну структуру ККП "Донецькміськтепломережа" побудовано за змішаним принципом централізовано-територіального управління дев'ятьма тепловими районами міста. Зазначена структура орієнтована на вирішення задач постачання споживачів тепловою енергією й не враховує змін у діяльності підприємства, пов'язаних із комерціалізацією процесу господарювання. Однак у ринкових умовах господарювання ресурсозабезпечувальне підприємство повинно не лише виконувати план з вироблення теплової енергії й передавання її споживачам, але й забезпечувати мінімізацію витрат на її виробництво, а також отримувати вчасно оплату за її збут. При цьому необхідні нові підходи до організації управління виробництвом і реалізації теплової енергії в розрізі теплових районів.

Управління виробництвом і реалізацією теплової енергії на підприємстві, організованому за змішаним принципом, не дозволяє забезпечити інформаційну прозорість, точність розподілу витрат за стадіями процесу виробництва, передавання й збуту теплової енергії, а також приймати рішення з управління ними для досягнення необхідного рівня результативності виробництва.

Для вирішення вказаної проблеми доцільним є перехід від організації виробництва теплової енергії за змішаним принципом до організації виробництва за територіальним або за галузевим (видовим) принципом. Структура управління організацією за територіальним принципом передбачає організацію районних відділень тепломережі. Районне відділення тепломережі при цьому включатиме підрозділ із постачання ресурсів, підрозділ із генерації теплової енергії, підрозділ із передачі теплової енергії, підрозділ зі збуту теплової енергії.

Це передбачає децентралізацію служб постачання паливно-енергетичних ресурсів і збуту продукції й організацію їх діяльності в районних відділеннях, що, у свою чергу, спричинить збільшення штату працівників і необхідність координації діяльності районних відділень із постачання ресурсів, генерації, передачі й збуту теплової енергії на рівні підприємства в цілому.

Структура управління за галузевим принципом (видами діяльності) передбачає перехід до централізації управління по переділах (видах діяльності): генерації теплової енергії, транспортуванню її в мережах, а також по обліку постачань і витрат паливно-енергетич-

них ресурсів і по обліку збуту теплової енергії. Формування структури управління при цьому організується за вертикальним технологічним ланцюжком і потребує поетапного розгляду технологічного циклу, який представлено в табл. 2.

**Таблиця 2. - Етапи технологічного циклу вироблення, транспортування та реалізації теплової енергії теплопостачальним підприємством**

Назва етапу	Завдання етапу	Особливості здійснення етапу
Етап 1. Генерація теплової енергії	Виробництво теплової енергії необхідної якості для транспортування її по мережах	Визначається потужністю устаткування й залежить від якості, споживаної сировини й матеріалів
Етап 2. Передача теплової енергії	Транспортування теплової енергії по мережах до споживача у відповідний термін	Якість визначається пропускною спроможністю мереж, втратами при транспортуванні за рахунок ушкоджень і недостатньої теплоізоляції
Етап 3. Реалізація теплової енергії	Надання послуг теплопостачання споживачеві й отримання оплати за спожите тепло (опалювання) й гаряче водопостачання	Необхідність забезпечення норм ужитку й експлуатації систем опалювання й устаткування з використання гарячої води, а також отримання платежів за послуги у відповідний термін

Перехід до управління за видами діяльності передбачає централізацію процесу генерації, передачі й реалізації теплової енергії. При цьому доцільно об'єднати теплові райони в теплові округи, оскільки завдання теплового району включають завдання, пов'язані з генерацією й транспортуванням енергії по мережах. Що стосується збуту й реалізації теплової енергії, то її також доцільно здійснювати в розрізі теплових округів районів із розбиттям на різні групи споживачів. У такому ж розрізі доцільно здійснювати облік постачань і витрати паливно-енергетичних ресурсів. При побудові схеми управління постачанням ресурсів, генерацією, передачею і збутом теплової енергії, яка організована за галузевим принципом, необхідно виходити з інформаційних потоків про наявність та витрати паливно-енергетичних ресурсів, кількість виробленої енергії, кількість переданої енергії, кількість спожитої енергії й оплати за неї.

### Висновки

1. Формування стратегій організаційних змін у ресурсозабезпечувальній сфері ЖКГ обумовлено тим, що сьогодні організаційні форми повинні задовольняти вимоги ринкових стосунків та забезпечувати точність та адекватність завдань управління. Комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму у сфері управління технічними системами, до яких належать підприємства галузей життєзабезпечення міста, має забезпечуватися як використанням автоматизованих систем управління, так і спиратися на наукові методи організаційного проектування, для чого доцільно залучати фахівців, що володіють методологією формування організаційних систем.

2. Метою вдосконалення організаційних структур підприємств водо-, тепло-, електро-, газопостачання є оптимізація витрат, забезпечення високого рівня керованості й гнучкості, підвищення якості послуг, підвищення відповідальності структурних підрозділів підприємства за результати діяльності, модернізація виробництва, упровадження прогресивних технологій, підвищення відповідальності підприємств, удосконалення системи формування тарифів.

3. Подальших досліджень потребують питання обґрунтування проектів організаційних змін за критеріями економічності та надійності з урахуванням технологічних особливостей функціонування підприємств у ресурсозабезпечувальній сфері ЖКГ.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. - М. : Экономика, 1999. - 519 с.
2. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер ; [пер. с англ.]. - М., Маркетинг, 2001. - 312 с.
3. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. - Харьков : Бизнес-информ, 2000. - 72 с.
4. Полуянов В. П. Организационно-экономический механизм эффективного функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства : [монография] / В. П. Полуянов ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. - Донецк, 2004. - 220 с.
5. Соколова О. А. Научно-методические основы формирования стратегии развития системы теплоснабжения / О. А. Соколова, В. М. Каравайков // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. - 2009. - № 1. - С. 347-352.
6. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии : [монография] / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. - М. : Финансы и статистика, 1997. - 345 с.
7. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. - М. : ПРИОР, 1999. - 256 с.
8. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление / Н. Н. Тренев. - М. : Изд-во ПРИОР, 2002. - 240 с.
9. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием / Н. Н. Федорова. - М. : КноРус, 2003. - 256 с.
10. Гританс Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов / Я. М. Гританс. - М. : Волтерс Клувер, 2008. - 224 с.

© В. Рогачов