

## РОЗДІЛ 4

# РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.87:334.75

Гончарова З. В.

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

### ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

У статті досліджено інструменти удосконалення і досягнення конкурентних переваг у житлово-комунальному господарстві на рівні регіонів. Розкрито вплив інституційних перетворень у сфері управління житловим фондом на реалізацію регіональної державної політики реформування і розвитку житлово-комунального господарства. Обґрунтовано необхідність залучення експатів як кваліфікованих кадрів з метою налагодження бізнес-процесів, упровадження нових стандартів контролю якості в управлінні житлово-комунальним господарством.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, експати, житлово-комунальне господарство, менеджмент, органи місцевого самоврядування.

**Постановка проблеми.** В умовах суспільних трансформацій, широкого застосування міжнародного досвіду в реалізації державної політики реформування та розвитку житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) особливої уваги для органів місцевого самоврядування потребує специфіка застосування нових інструментів в управлінні ЖКГ регіонів і України в цілому.

Успішність розвитку ЖКГ на регіональному рівні великою мірою залежить від ефективності та дієвості регіональної політики, в основі якої лежить відповідна система управління, тобто комплекс взаємопов'язаних дій центральних і регіональних органів управління та суб'єктів господарювання, спрямований на реалізацію стратегії регіонального розвитку. У зв'язку з цим визначення моделей управління підприємствами, спільних проблем та особливостей реформування і розвитку ЖКГ у зарубіжних країнах підтвердило необхідність адаптування та застосування їх позитивного практичного досвіду в регіонах України. Проте зарубіжний досвід свідчить і про необхідність вивчення, знання й використання досвіду організацій, які досягли успіхів у суміжних напрямках діяльності.

Таким чином, застосування теоретичних і практичних засад сучасного менеджменту відкриває можливість скористатися знаннями і досвідом розвинених держав у процесі управління ЖКГ в умовах ринку, забезпечення ефективного управління та утримання житлових будинків, надання населенню житлово-комунальних послуг (далі – ЖКП) дійсно належного рівня та якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що в умовах сучасного висококонкурентного зовнішнього середовища важливим є не тільки пошук нових напрямів розвитку, а велику роль відіграє успішна реалізація розробленої стратегії висококваліфікованими виконавцями.

Основи державної політики у сфері ЖКГ сформовані із застосуванням концептуальних підходів до розвитку систем, теорії і методології стратегічного управління, що розкриті у роботах М. Альберта, І. Ансоффа, П. В. Забеліна, У. Кінга, Д. Кліланда, М. Мескона, В. Полуйко, А. Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, Ф. Хедоурі, Ю.П. Шарова.

Різні аспекти проблеми функціонування та розвитку ЖКГ регіонів в умовах трансформацій-

них змін в економіці країн СНД відображені у роботах провідних вітчизняних і зарубіжних учених та економістів: В.М. Бабаєва, В.В. Бузирьова, П.Т. Бубенко, А.Ю. Бережної, З.В. Герасимчук, П. Грегори, Р. Грінберга, А.Б. Гусєва, О.В. Димченко, Ф.І. Євдокимова, Д.М. Жукова, О.А. Карлової, Т.М. Качали, Ф. Клоцвога, В.М. Кудрова, Т.Д. Миронової, Г.І. Онищука, Є.Ф. Петрової, Г. Поляковського, Є. Румянцевої, С.Б. Сивасєва, Г.М. Семчука, В.І. Срібного, В.І. Тітяєва, В.І. Торкатюка, В.С. Чекаліна, Л.М. Чернишова, В.І. Чиж, М.Д. Шапіро, Т.П. Юр'євої та багатьох інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на вивчення теоретичних та емпіричних доробок цих авторів, питання застосування сучасного інструментарію управлінської діяльності в реалізації державної політики реформування і розвитку ЖКГ регіонів в умовах обмежених кадрових ресурсів залишається дискусійним і потребує подальшого розгляду.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження специфічних умов застосування сучасного інструментарію управлінської діяльності в реалізації державної політики реформування і розвитку ЖКГ регіонів, що сприятиме вирішенню проблем професійної підготовки менеджерів з управління житловим фондом і галузі в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Інституційні перетворення в сфері управління житловим фондом, які здійснюються згідно із Законом України «Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки» (від 11 червня 2009 року № 1511-VI) [1], передбачають процес формування ефективного власника житла шляхом активного залучення мешканців багатоквартирних будинків до самоорганізації. Кожен мешканець багатоквартирного будинку має можливість реалізувати свої права власника тільки об'єднавшись разом з іншими мешканцями (співвласниками) будинку в об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) [2].

Зазначимо, що аналіз зарубіжного досвіду свідчить про можливі дві форми управління багатоквартирним житловим будинком на договірних засадах [2; 3]:

1. Самостійне управління багатоквартирним будинком, яке передбачає два способи [2; 3]:

- безпосереднє управління, що здійснюють співвласники на умовах досягнення взаємної згоди без створення додаткових управлінських структур;

- управління, що здійснюють голова та правління створеного в будинку ОСББ на підставі його статуту.

2. Професійне управління багатоквартирним будинком, що передбачає укладання співвласниками багатоквартирного будинку (або їхньою уповноваженою особою) договору з професійним управителем про надання послуг з управління будинком.

Практична робота зі створення ОСББ здійснюється відповідно до законодавства України, яке визначає правові та організаційні засади створення, функціонування, реорганізації та ліквідації ОСББ, захисту їхніх прав та виконання обов'язків щодо спільного утримання багатоквартирного будинку. Прийняті нормативно-правові акти при наявності фінансової підтримки з боку ОМС та інформованості населення про переваги ОСББ сприятимуть більш активному їх створенню.

Варто зазначити, що структури, які формувалися відповідно до законодавства України (керуючі компанії, ОСББ, служби/дирекції єдиного замовника (СЄЗ/ДЄЗ) тощо), були покликані представляти інтереси власників житла і захищати права споживачів ЖКП. Водночас діяльність створених ОСББ ускладнювалася внаслідок нерозвинутості ринку послуг з управління багатоквартирними будинками, соціальної неоднорідності серед власників квартир у житлових будинках, відсутності фінансування заходів з проведення перших капітальних ремонтів у будинках ОСББ тощо.

Станом на 01.10.2014 в Україні налічувалося 16 386 од. ОСББ (плановий показник дорівнював 45530 од.), що складало 20,6% від загальної кількості багатоповерхових будинків країни (79 394 будинки) [4].

Таким чином, власники житла залишилися без реальних засобів та інструментів управління своїм житлом, без механізмів контролю за якістю управління, адже спостерігається відсутність професійного управління, ринку надавачів послуг, бо більшість житлового фонду країни управляється ЖЕКами та іншими комунальними установами [5].

З підписанням Президентом України Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» від 01.07.2015 повністю руйнується монополія ЖЕКів, а мешканці багатоквартирних будинків можуть самостійно управляти власним будинком, обирати постачальників послуг та відмовлятися від них у разі неякісного обслуговування.

Отже, у процесі реформування, підвищення ефективності підприємств галузі, формування рівноправних договірних відносин у цій сфері великого значення набуває залучення до нього малого бізнесу, який є бюджетоутворюючим сектором економіки, не потребує великих початкових інвестицій й характеризується високою швидкістю обігу ресурсів, здатен швидко і ефективно вирішувати проблеми реструктуризації галузі.

Так, станом на 01.10.2014 в Україні функціонують 526 приватних підприємств з утримання житлового фонду [4]. За підсумками січня-вересня 2014 року, кількість приватних підприємств збільшилася на 14 підприємств: у місті Києві (10), Чернігівській (3) та Харківській (1) областях. У той же час спостерігається тенденція до зменшення кількості приватних підприємств у Хмельницькій

(1) та Донецькій (3) областях. Також на 13 одиниць зменшено приватних підприємств у Черкаській області за рахунок проведення інвентаризації та уточнення даних [4].

Станом на 01.10.2014 в Україні налічується 68 служб єдиного замовника [4], які сприяють підвищенню ефективності роботи комунальних підприємств. Протягом січня-вересня поточного року утворено 2 СЄЗ у Донецькій (1) та Житомирській (1) областях.

У ході дослідження виявлено, що обслуговування житлового фонду на основі підрядних договорів стало переважною формою надання житлових послуг у комунальному житловому фонді і довело свої переваги порівняно зі старою системою. Ще більші переваги робіт підрядної організації простежуються, коли підрядник для обслуговування житлового фонду обирається на конкурсній основі (торги). Це відкриває цю сферу послуг для приватного бізнесу, дозволяє сформувати у ній реальне ринкове середовище, остаточно відмовитися від адміністративних методів управління.

Важливим є і той факт, що у процесі реалізації державної політики реформування і розвитку ЖКГ регіонів як інструмент удосконалення бізнесу і досягнення конкурентних переваг використовують бенчмаркінг (функціональний бенчмаркінг), при якому відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва [6]. Бенчмаркінг – це систематичний процес пошуку, виявлення та вивчення передового управлінського досвіду, він є такою управлінською технологією, при якій запозичуються прийоми та методи управління найбільш успішних організацій, які діють у всіх секторах економіки (загальний бенчмаркінг).

Важливим є і той факт, що малий бізнес як необхідний елемент ринкової економіки дозволяє вирішувати важливі соціально-економічні завдання, займає міцні позиції у розвитку національних господарств. Існуючий взаємозв'язок ефективності економіки, рівня суспільного добробуту і рівня розвитку малого бізнесу, стимулює до необхідності дотримання раціонального співвідношення (збалансованості) між великим і малим підприємництвом, що залежить від низки факторів і різне для тих або інших економічних умов і країн [7]. Використовуючи досвід, що добре зарекомендував себе у процесі взаємодії великих і малих підприємств у нафтовій і харчовій галузях (найбільш прогресивні форми взаємодії – бізнес-інкубатори, франчайзинг тощо) [7; 8], пропонується реалізувати його у сфері надання ЖКП (рис. 1).

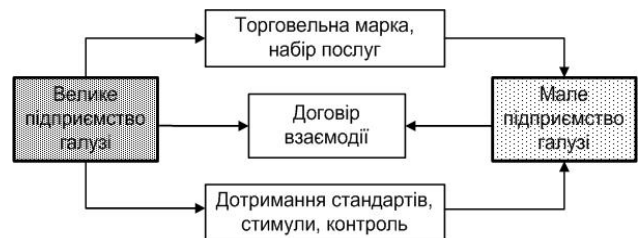


Рис. 1. Структура організації взаємодії великого і малого підприємства у системі управління житлово-комунального господарства регіону

Джерело: складено автором за даними [7; 8]

Для малого підприємництва сьогодні відкриваються великі можливості у ході ринкового реформування ЖКГ з урахуванням великої місткості

ринку цих послуг, тому одним із пріоритетних механізмів демонополізації галузі та залучення інвестицій залишається розвиток малого бізнесу. У процесі господарської діяльності малий бізнес стикається з низкою організаційно-технічних, економічних, правових проблем (погіршенням стану фондів ЖКГ, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів на експлуатацію і капітальний ремонт житлового фонду, високими відсотками на кредити, відносно великими витратами на дослідження ринку, рекламу, підготовку і підвищення кваліфікації кадрів, відсутністю досвіду і поганою організацією управління в ринкових умовах). Вирішення цих проблем може перевести систему адміністративного управління нерухомістю у русло ринкових взаємовідносин, які встановлюються у цей час. Ремонтно-експлуатаційні дільниці сьогодні обслуговують сотні житлових будинків, тоді як світовий досвід свідчить, що малі фірми з кваліфікованим штатом управлінців можуть більш ефективно експлуатувати по декілька будинків.

Позитивною альтернативою у вирішенні житлової проблеми і житлового самоуправління, крім створених ОСББ і інших форм товариств, є формування приватного сектору житлового фонду, коли приватні особи або компанії (банки, фірми та інші) є власниками багатоквартирного житлового будинку (разом із прилеглою земельною ділянкою), в якому житло здається в оренду або продається і обслуговується керуючою компанією, яка наймається власником. Також позитивний ефект має передача комунального житлового фонду із власності міста в некомерційні організації, які зареєстровані у статусі професіональних домовласників, правління яких сформовано на базі потенціалу незадіяних кадрів із числа ініціативних груп жителів будинків (особливо фахівців, інженерів, пенсіонерів, військовослужбовців та ін.), які повинні пройти відповідну перепідготовку задля роботи у сфері управління нерухомістю.

У ході дослідження з'ясовано, що взаємодія у формі франчайзингу (рис. 1) є досить ефективною при наданні ЖКП населенню сіл, селищ. Так наприклад, населенню деяких сіл, селищ, а іноді й міст Харківської області житлово-комунальні послуги надаються (надавалися), використовуючи інфраструктуру підприємств, організацій (фабрики, заводи, лікарні та інші), які функціонують (функціонували) на їхній території, але їх основним призначенням не є надання ЖКП населенню. Збитковість таких підприємств і, як наслідок, припинення діяльності приводить не тільки до втрати робочих місць, але і до загрози життєзабезпеченню територіальної громади (ненадання ЖКП).

У ході дослідження виявлено, що інтеграція великого і малого підприємства стимулює залучення малого підприємництва, про що свідчить досвід західних країн, а отже і сприятиме розвитку конкуренції з наданням ЖКП у галузі. При цьому економічний ефект від взаємодії безпосередньо пов'язаний із ступенем варіювання розрахункових величин конкретних підприємств, враховуючи специфіку галузі. Важливим є і той факт, що перш ніж укласти договір підряду з комунальним підприємством, необхідно попередньо виграти конкурсні торги (тендер). Сьогодні малі підприємства мають можливість укладати договори взаємодії (підряду) безпосередньо з комунальними підприємствами-надавачами послуг, або з замовником послуг СЄЗ (теж комунальне підприємство). Однак, враховуючи вимоги торгів

комунальних підприємств, в останньому випадку мале підприємство конкурує з підприємством-надавачем послуг.

Таким чином, механізм взаємодії підприємств ЖКГ у формі франчайзингу дозволяє визначити умови в контракті суб'єктів галузі для формування стійких взаємодій великого і малого підприємств, а також отримати оцінку розрахункових параметрів, що є інструментом прийняття управлінських рішень.

Важливою особливістю в управлінні ОСББ (у тому числі й іншими підприємствами галузі) на сьогодні є той факт, що переважна більшість відповідальних осіб об'єднань – це люди, які обираються із числа мешканців будинків і не мають відповідних знань, професійної підготовки і досвіду в ЖКГ, тому одним з важливих аспектів у забезпеченні успішної діяльності ОСББ є підготовка керівників об'єднань. Однак процес упровадження інституту керуючих багатоквартирним будинком або керуючих компаній житловим фондом знаходиться на початковій стадії через незавершеність формування нормативно-правової бази і організації системи навчання.

Отже, характерною рисою сучасного ринку керівництва підприємствами ЖКГ в Україні є перехідний етап управління – від керівництва за допомогою довірених осіб до залучення професійних менеджерів [9].

Сьогодні свідчить, що цінується той професійний керуючий (менеджер), який має досвід роботи як в управлінні багатоквартирним будинком, так і в управлінні галуззю взагалі [2; 3]. У зв'язку з нестачею досвіду роботи в ринкових умовах з'явилася мода на експатів (лат. «ex» – поза, «patria» – Батьківщина) – іноземних управлінців і фахівців, які отримують призначення на роботу поза межами своєї країни [10].

Варто зазначити, що експатів як кваліфікованих кадрів здебільшого залучають там, де потрібні унікальні знання у специфічних сферах господарства, які ще не досить розвинені в Україні, або у разі необхідності проведення виробничої експертизи з метою вдосконалення використовуваних технологій. Зазначимо, що саме запрошені фахівці мають більше досвіду в налагодженні бізнес-процесів, а також упровадженні нових стандартів контролю якості [10].

Однак у залученні співробітника-експата є свої плюси і мінуси. До беззаперечних плюсів можна віднести [10]:

- запровадження новітніх технологій (потреба в іноземних фахівцях, які вже опанували певну новітню технологію);

- передача досвіду (підготовка кадрового резерву);

- покращення іміджу (наявність співробітників-іноземців підвищує престиж компанії у бізнес-співтоваристві);

- ведення переговорів (переговори з іноземними партнерами краще вдаються експатам, допомагає роль «свого», що є дуже важливим для просування компанії на міжнародний ринок);

- культурна складова (експати є носіями європейської культури і європейської системи управління, але плюсом це буде лише у тому разі, якщо компанія має бажання виходити на міжнародний ринок. В іншому випадку це може бути негативним, так як європейської система управління ще не зовсім сумісна з нашим менталітетом).

Серед основних мінусів залучення експатів можна виділити [10]:

- витрати на заробітну плату;  
 - оформлення на роботу (витрати, пов'язані з оформленням усієї документації іноземного фахівця);  
 - менталітет (труднощі у застосуванні правильних бізнес-моделей, проблеми з комунікацією на роботі).

**Висновки і пропозиції.** Виходячи із вищеведеного, можна зробити загальний висновок про те, що відповідність розміщення об'єктів ЖКГ

потребам населення, розвиток продуктивних сил регіону, вимоги до застосування міжнародного досвіду в управлінні багатоквартирними будинками та підвищення якості ЖКП обумовили необхідність застосування сучасного інструментарію в управлінні галуззю з метою розподілу праці та встановлення додаткових економічних відносин між суб'єктами ЖКГ, залучення іноземних фахівців в якості управлінців, консультантів чи перевірників.

#### Список літератури:

1. Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009–2014 роки [Електронний ресурс] / Закон України від 11.06.2009 р. № 1511-IV // Офіційний сайт Верховної Ради України «Законодавство України». – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Гончарова З.В. Ефективний власник житла як один з головних елементів формування механізму договірних взаємовідносин у сфері житлово-комунального господарства регіонів [Електронний ресурс] / З.В. Гончарова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 1(13). – С. 67-72. – Режим доступу : <http://old.bumib.edu.ua/viznyk/1132011/effektivnyu-sobstvennik-zhilya-kak-odin-iz-glavnyh-elementov-formirovaniya-mehanizma>.
3. Управління житловим будинком : [практичний посібник] / [Бабак А., Левицький Д., Лисенко Н. та ін.]. – Київ : Інститут місцевого розвитку, 2007. – 160 с.
4. Паспорт житлово-комунального господарства України станом на 01.01.2014 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства з питань житлово-комунального господарства України. – 2014. – Режим доступу : [http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/2652/Pasport\\_01\\_01\\_2014.pdf](http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/2652/Pasport_01_01_2014.pdf).
5. Реформування системи управління житловою нерухомістю міста : [практичний посібник] / [За заг. ред. Бригілевича В. // Бригілевич В., Когут Г., Швець В., Шишко В., Щодра О.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с.
6. Белокоровин Э. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях [Электронный ресурс] / Э. Белокоровин, Д. Маслов // Журнал «Управление компанией». – 2005. – № 1. – Режим доступа : <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=367>.
7. Егорова Н.Е. Формы и экономические механизмы взаимодействия малых и крупных предприятий [Электронный ресурс] / Н.Е. Егорова. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2001. – Режим доступу : [http://www.nisse.ru/business/article/article\\_1190.html?effort=](http://www.nisse.ru/business/article/article_1190.html?effort=).
8. Евсева И.Н. Взаимодействие малых предприятий с крупным производством на региональном уровне [Электронный ресурс] / И.Н. Евсева, В.В. Буев, А.Ю. Чепуренко // «БИЗНЕС-ТЕЗАУРУС». – 1998. – Режим доступа : [http://www.smb.ru/analytics.html?id=interaction\\_sl](http://www.smb.ru/analytics.html?id=interaction_sl).
9. Рахманов О.А. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні [Електронний ресурс] / О.А. Рахманов // Український соціум. – 2014. – № 1. – С. 56-65. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc\\_2014\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Usoc_2014_1_7.pdf).
10. Панібратець І. Іноземні менеджери в українських компаніях: плюси та мінуси співпраці / І. Панібратець, Д. Ветренко // Молоко і ферма. – 2011. – № 2. – С. 42-44.

#### Гончарова З. В.

Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А. Н. Бекетова

### ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

#### Резюме

В статье исследованы инструменты усовершенствования и достижения конкурентных преимуществ в жилищно-коммунальном хозяйстве на уровне регионов. Раскрыто влияние институциональных преобразований в сфере управления жилищным фондом на реализацию региональной государственной политики реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства. Обоснована необходимость привлечения экспатов как квалифицированных кадров с целью налаживания бизнес-процессов, внедрения новых стандартов контроля качества в управлении жилищно-коммунальным хозяйством.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, экспаты, жилищно-коммунальное хозяйство, менеджмент, органы местного самоуправления.

#### Goncharova Z. V.

O. M. Beketov National University of Urban Economy

### APPLICATION FEATURES OF TOOLS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY USING IN HOUSING

#### Summary

The article explores the tools improve and achieve competitive advantages in housing and communal services at the regional level. Disclosure of the effects of institutional reforms in the field of housing stock management in the implementation of the regional state policy of reform and development of housing and communal services. The necessity of attracting expats as qualified personnel, in order to establish business processes, introduction of new quality control standards in the management of housing and communal services.

**Keywords:** benchmarking, expats, housing and utilities, management, local governments.