

## СТРАТЕГІЯ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

### Вступ

Зношені та застарілі системи водопостачання та каналізації міст України в силу великих об'ємів основних фондів та великих потреб в енергоресурсах потребують для свого становлення та розвитку великих фінансових коштів та матеріальних засобів. Їх надходження може забезпечити тільки троїста спілка джерел: держбюджет, незалежні інвестори, власні кошти підприємств. В сучасному та ефективному балансі цих ресурсів в механізмі розвитку водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ) провідну роль грають прогнози і програми, тому що саме вони дозволяють формувати необхідні умови механізму управління розвитку. З цих позицій розробка стратегічних моделей та стратегій-проектів розвитку ВКГ є актуальною задачею.

Процеси глобалізації та економіко-політичні перетворення в Україні суттєво змінюють умови і критерії підходу до функціонування економічних об'єктів. Відповідно на ці зміни є шлях проведення реформ. Розглядаючи ВКГ як головний об'єкт нашого дослідження, зазначимо, що реформи в галузі розвиваються поки що досить повільно і пошук «запуску» нових технологій перебудови залишається актуальним. Незважаючи на багатовекторність напрямків реформаційної стратегії в центрі її знаходяться три головних елементи: фінансова модель з інноваційною компонентою; програма технічного переозброєння; система управління.

Якраз всі ці складові разом повинні використовуватись при формуванні ВКГ в секторах впровадження ефективних енергозберігальних технологій; схем делегованого управління та укладання договорів оренди та концесії на базі інвестиційних бізнес-планів та програм стратегічного розвитку (сьогодні лише 5% водоканалів мають комплексну інвестиційну програму [1]); формування інституційних змін у т.ч. створення регіональних водних компаній.

В цьому напрямку в Україні є певний досвід, в т.ч. і негативний. Так, наприклад, у Луганській області створено ОКП «Компанія «Луганськвода», яка працює більше трьох років. Починаючи з 2006 р. позитивні тенденції діяльності Компанії знизилися, про що свідчать дані фінансово-економічного аналізу підприємства. Через відсутність інвестицій на реалізацію заходів з енергозбереження фактичні втрати склали на 22% більше ніж заплановані, що спричинило додаткові збитки Компанії у розмірі 14 млн. грн. Підприємства міст Алчевськ, Северодонецьк які не увійшли до складу Компанії, працюють більш ефективно [1].

У Донецькій області з 2007 р. на базі державного виробничого підприємства «Укрпромчормет» створено і працює комунальне підприємство «Компанія «Вода Донбасу». У м. Харків органами місцевого самоврядування розглядається питання про надання в концесію цілих майнових комплексів виробничо-технологічного підприємства «Вода» та державного комунального підприємства каналізаційного господарства «Харківкомуначиствод». Ці організаційні зміни відбуваються в умовах збереження «старої технології», але на них чутливо реагує фінансова система.

Слід зазначити, що сучасна система фінансово-економічного управління підприємством будуватиметься з урахуванням відмінності задач на різних рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Оскільки оперативне та тактичне управління фінансово-економічної діяльності підприємства має добре розроблений інструментарій та більш прогнозований період оцінки діяльності економічного суб'єкта, то більш проблемним питанням в системі управління є стратегічне управління фінансово-економічною діяльністю підприємств. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної діяльності підприємств також має достатньо корисні розробки, однак проблема виникає в період нестабільності та кон'юнктурних коливань, що потребує адекватного відпрацювання методів стратегії розвитку економічних об'єктів.

Вітчизняними та зарубіжними [2-7] вченими розроблені ряд підходів щодо формування стратегічного розвитку підприємств, які дають підстави стверджувати, що набуті знання з цих питань досить динамічно впроваджуються в практику управління, але практика показує, що ефективність їх використання більш проводиться до зменшення ризиків, ніж до збільшення темпу розвитку. На наш погляд для досягнення більших успіхів в стратегічному управлінні необхідно більш системно досліджувати та оцінювати комплекс показників як на макрорівні (динаміка і

тенденції національної економіки, галузевої економіки тощо), так і на мікрорівні. На мікрорівні має бути створена система індикативно-інформаційного моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства, яка ставить своїм завданням забезпечувати динамічний стратегічний розвиток економічних суб'єктів, виконуючи своєчасний та якісний аналіз фінансового стану підприємств, оцінку ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості; пошук шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності, економічного потенціалу підприємства; формування та впровадження програм інноваційного розвитку.

**Ціль.** Визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку ВКГ, принципів фінансового менеджменту в системі галузі та задачі організаційної перебудови підприємств.

**Основні матеріали.** На конкурентоспроможність підприємства, а відповідно і на фінансову рівновагу, впливає декілька груп факторів, а саме: маркетингові (формування та розвиток попиту, якість продукції, система ціноутворення, технології збуту продукції), техніко-технологічні (впровадження нових технологій, оптимізація виробничого процесу, оновлення продукції, матеріально-технічне забезпечення виробництва), фінансові (ефективне управління фінансовим потенціалом підприємства, інвестиційна політика, фінансово-економічна безпека, якісний розвиток самої фінансової підсистеми підприємства).

В фінансовій діяльності підприємства в нових умовах на перший план виходить ціль: забезпечення фінансової рівноваги шляхом систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів з метою ефективного розвитку підприємства.

У формуванні стратегічних орієнтирів розвитку підприємств визначається декілька стратегій: стратегія максимізації прибутку, стратегія мінімізації витрат, стратегія оптимізації продаж, конкурентна стратегія, стратегія максимальної ринкової вартості підприємства та ін.

Виникає проблема вибору фінансової стратегії підприємства. Пріоритетними в даному напрямку являються обґрунтований прогноз розвитку підприємства, розробка конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків і лише потім – констатування фактичного стану. Виходячи з цього, визначимо фінансову стратегію діяльності підприємства як рекомендацію відносно доцільності зміни його фінансово-господарського стану в довгостроковій перспективі, що формується на базі кількісних характеристик фактичного фінансово-господарського стану в поточному періоді, структури фінансового потенціалу, структури капіталу та характеру обігу грошових потоків.

Формуючи свій підхід до фінансового розвитку ВКГ, ми відділяємо декілька напрямків, а саме: стратегію управління фінансовим потенціалом, стратегію перебудови фінансового механізму, стратегію управління фінансовими ресурсами, стратегію використання капіталу підприємства. Все це має алгоритмічну послідовність. Формування стратегії фінансового розвитку підприємства починається з попередньої оцінки фінансового потенціалу підприємства, продовжується розробкою фінансово-економічного моніторингу та формуванням умов інноваційно-інвестиційної політики. За нормативну основу приймається побудова оптимальної структури капіталу та перерозподіл грошових потоків.

Щодо управління фінансовим потенціалом підприємства, то можна відзначити наступні складові: стратегічне і тактичне планування; організаційно-правове формування фінансових потоків; контроль за управлінні фінансово-економічною діяльністю; бюджетування; вибір ефективних фінансових інструментів; управління фінансовими ризиками; податкове планування; обґрунтування інвестиційних рішень; прогнозування нових орієнтирів фінансового потенціалу підприємства на перспективу. Структура внутрішніх резервів (ресурсів) зміцнення фінансового стану ВКГ (згідно з експертними оцінками) та їх рейтингове значення наведено у табл. 1.

Таким чином, по прогнозних оцінках, за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів (нові технології, раціональне використання, перебудова системи управління, енергозбереження, фінансові стратегії та відповідний менеджмент) поріг зниження витрат на господарську діяльність у стійких умовах зовнішнього середовища складе 25%.

Вихідною позицією в розробці стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства є ефективне використання фінансового ринку, головною функцією якого є забезпечення руху грошових потоків від одних власників до інших.

Необхідно відзначити, що зміст кожного елемента стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства залежить, перш за все, від кон'юнктурних коливань, що постійно присутні в економіці України, а, відповідно, елементами стратегії управління фінансовим

потенціалом є конкретні напрями загальної стратегії розвитку підприємства. У цих умовах кожне підприємство повинне об'єктивно оцінити свої можливості, рівень використання ресурсів і свій підприємницький потенціал для більш ефективного функціонування, забезпечуючи прибутковість підприємств та зниження фінансової залежності.

Таблиця 1

## Резерви зниження витрат на господарську діяльність ВКГ

Рейтингове місце	Характеристика ресурсу	Питома вага впливу на зниження витрат
1	Ресурсоенергозбереження (зниження втрат води, енергії, матеріалів, та інших матеріально-економічних ресурсів)	До 9%
2	Удосконалення організації та управління (інформатизація, АСУ, ГІС-технології, реорганізація, фінансовий менеджмент)	До 6%
3	Впровадження інноваційних технологій (санації труб, аварійні роботи, очистка води)	До 5%
4	Перехід на нові фінансові моделі аналізу, управління та стратегічного планування	До 2%
5	Інші заходи	До 3%
<b>Всього</b>		<b>25%</b>

Стратегія управління фінансовим механізмом підприємства - це система керування фінансовими відносинами підприємства через фінансові важелі за допомогою фінансових методів. Елементами фінансового механізму є: фінансові відносини як об'єкт фінансового керування, фінансові важелі, фінансові методи, правове забезпечення, інформаційно-методичне забезпечення фінансової діяльності. Фінансові важелі являють собою набір фінансових показників (прибуток, дохід, фінансові санкції, ціна, дивіденди, проценти, заробітна плата, податки), через які керуюча система впливає на господарську діяльність підприємства.

В задачу управління фінансовими ресурсами входять об'єми і потоки грошових доходів, пропорції їх накопичення і надходження, що знаходяться у розпорядженні господарюючого суб'єкта і призначені для виконання фінансових зобов'язань, процеси стимулювання економічного розвитку підприємства. Фінансові ресурси утворюються за рахунок наступних джерел: прибуток; амортизаційні відрахування; кошти, отримані від продажу цінних паперів; пайові і інші внески юридичних і фізичних осіб; кредити і позики тощо. В різних галузях значення цих джерел для забезпечення стійкого стану і розвитку не збігаються. Для підприємств системи ВКГ найбільш вагомі чотири складові: дохід, амортизаційні відрахування, інвестиційно-кредитні залучення, централізована допомога (дотація з бюджету). Пропорції між ними нефіксовані, але найбільш вірогідний розподіл - це 45:20:20:15, маємо в деякому наближенні (доля своїх коштів до залучених) щось на зразок «принципу Парето».

**Висновки**

З цього концептуального аналізу можемо розуміти, що вибір бажаної фінансової стратегії підприємства передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників та ринкових умов середовища, які охоплюють усі аспекти фінансово-господарського стану для комунальних підприємств і конкретної ситуації в місті. Використання принципів, підходів, методів і правил стратегічного планування фінансового розвитку підприємства дозволять (на підставі аналізу ретроспективних даних, екзогенних та ендегенних факторів об'єкта прогнозування) сформулювати систему процедурних завдань перебудови структури і технології фінансового сектора системи управління.

При цьому завдання стратегії фінансового розвитку не обмежується чисто формалізованими процедурами дослідження діяльності підприємства, воно полягає також у перетворенні отриманого знання в інструмент впливу на дійсність з метою подальшого вдосконалення практики у заданому напрямку, тобто забезпечення змін у майбутньому, відповідно до поставлених цілей.

Вихідною позицією в розробці стратегії управління сталим розвитком підприємства є ефективний менеджмент на фінансовому ринку, де відбувається забезпечення руху грошових потоків від одних власників до інших. Зокрема, необхідно активізувати кредитну політику, розвивати лізингові відносини, упроваджувати факторингові операції і т.ін. Необхідно відзначити, що зміст кожного елемента стратегії управління економічним і інноваційним потенціалами

підприємства залежить, перш за все, від економічної ситуації, що постійно змінюється в Україні, і по суті елементи стратегії постійно знаходяться в режимі корегування, тобто ми маємо використовувати кібернетичну парадигму підходу до системи управління і розвитку.

У цих умовах кожне підприємство, окрім об'єктивної оцінки своїх ресурсів, значну увагу приділяє перебудові та тренінгу своїх економічних підрозділів, самостійно розробляє інформаційно-індикативні показники фінансового стану (екстремальні, пограничні), за рамками яких включаються механізми екстреної дії (позика, продаж майна, лізинг, інші ситуаційні рішення). Доцільність такого підходу полягає у своєчасному реагуванні (задня позитивних швидких змін) на погіршення загального фінансово-економічного стану підприємства. Для реалізації цих задач попередньо відпрацьовуються моделі управління у нестандартних ситуаціях, або «пакетів ситуаційних заходів» залежно від того, які індикатори фінансово-економічного стану погіршилися. Нову стратегію реагування на прогнозовані, а ще більш на непередбачені «виклики» часу та ринкових механізмів, потрібно відпрацьовувати і в зв'язку з вступом України до СОТ та іншими впливовими чинниками глобального рангу. Фактор такого вступу спеціалістами характеризується неоднозначно, а більш важливо те, що питання впливу нової економічної ситуації на стійкість функціонування підприємств комунальної сфери, а саме таких об'єктів регіонального ринку, як водопровідно-каналізаційне господарство, підприємства теплопостачання, комунальна енергетика тощо, зовсім не беруться до уваги на тій підставі, що ці об'єкти господарювання «працюють» на внутрішній ринок. На наш погляд, такі установки шкідливі. Вступ до СОТ змінює не тільки окремі сектори зовнішнього ринку, але й внутрішній ринковий простір. Вступ до СОТ - це додаткове навантаження не тільки нових цін і квот, але й нових господарсько-правових відносин.

Тому підприємства комунальної сфери уже зараз повинні цей фактор «розімкнутості за межі території міста» досконало проаналізувати. В нових умовах зовнішнього впливу та зміни господарських норм і умов зазнають змін інвестиційний клімат, інвестиційні пріоритети та деякі «правила гри» на фінансовому ринку. Тому задача ВКГ - в своїй фінансовій стратегії врахувати нові можливості часу, а можливо і нові перепони та ускладнення. Це ще раз підкреслює, що фінансова система потребує до себе креативного підходу.

#### Література

1. Інформаційно-аналітичні матеріали до засідання колегії Мінжитлокомунгоспу України з питання «Про підсумки роботи житлово-комунального господарства України у 2007 р. та основні завдання на 2008 р.» - Київ, 2008.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципи корпоративних фінансов: пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. - 1120 с.
3. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 1994. - 271 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 720 с.
5. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 768 с.
6. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: пер. с англ. - М.: издательский дом «Вильямс», 2005. - 928 с.
7. Антикризове управління від банкрутства до фінансового оздоровлення / За ред. Г.П. Іванова. - М.: ЮНІТІ, 1998. - 345 с.