

## РЕІНЖИНІРИНГ СТРАТЕГІЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

*У статті висвітлено сутність реінжинірингу та особливості його застосування в управлінні підприємств комунального господарства; проведено стратегічну діагностику чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та їх впливу на виникнення фінансової кризи підприємств комунального господарства; запропоновано схему розробки санаційної стратегії цих підприємств на засадах реінжинірингу бізнес-процесів*

**Ключові слова:** *реінжиніринг, комунальне господарство, стратегічна діагностика, стратегія, санація.*

**Вступ.** Сучасний етап розвитку соціально-орієнтованої економіки України визначає необхідність першочергового вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням рівня та якості життя населення. Завдяки своїй соціальній значущості комунальне господарство посідає чільне місце в економіці України, а проблемам, пов'язаним з кризою цієї галузі, в останні роки економічна наука приділяє істотну увагу. Дослідження причинно-наслідкового ланцюга кризових явищ на підприємствах комунальної власності дозволяє характеризувати сьогодиншній стан цієї галузі як аварійний, а якість комунальних послуг – як таку, що не задовольняє вимог споживачів. За різкого скорочення бюджетного фінансування ці підприємства виявляють свою економічну неспроможність та неадекватність ринковим умовам господарювання.

**Постановка завдання.** З метою вирішення цих проблем та адекватної адаптації комунального господарства до ринкових умов господарювання Урядом України було прийнято декілька десятків законодавчих актів, регламентуючих дії про проведенню житлово-комунальної реформи, серед яких закони України „Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку

житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки” [1], а також „Про житлово-комунальні послуги” [2].

Розробленню теоретичних і практичних аспектів проблем реструктуризації підприємств присвячені роботи вчених Дорофієнка В.В., Мазур І.І., Полуянова В.П., Прохорова В.В., Треньова В.М., Уткіна Е.А., Федулової Л.І., Шапіро В.Д. та ін. У працях цих авторів розглянуті питання розроблення механізмів та моделей реструктуризації, методів оцінки її результатів тощо. Водночас процеси реструктуризації саме комунальних підприємств розглядаються у вузькому традиційному розумінні цього поняття, а результати їх діяльності свідчать про незадовільний стан цих процесів. Застосування принципів реінжинірингу при вирішенні цих питань, а також розробка теоретичної і методико-практичної бази застосування реінжинірингу при здійсненні реструктуризаційних процесів комунальних підприємств зумовили вибір теми дослідження.

Метою проведеного дослідження є застосування принципів реінжинірингу при розробці методичного підходу для реалізації інноваційної стратегії підприємств комунального господарства, яка направлена на подолання системної кризи.

**Результати.** Концепція реінжинірингу досить нова, і певною мірою є інноваційним напрямом, який застосовується з метою підвищення ефективності менеджменту на підприємствах.

Сучасна концепція реінжинірингу розглядає організацію, як процес, дії якого спрямовані на встановлення і забезпечення доцільних зв'язків між елементами системи, з яких вона складається. М. Хаммер і Дж. Чампі в своїй теорії визначають реінжиніринг управління як фундаментальне переусвідомлення і радикальна реконструкція з метою поліпшення критично важливих в сучасних умовах критеріїв продуктивності [4].

Одним із шляхів подолання фінансової кризи є радикальне перепроєктування бізнесу. При цьому доцільно використовувати шляхи переосмислення бізнес-процесів, принципи та методи реінжинірингу

На нашу думку реінжиніринг комунального господарства – це інноваційна технологія, ціллю якої є підвищення показників ефективності функціонування підприємства шляхом заміни існуючої бізнес-моделі та зміни структури бізнес-процесів.

В контексті функціонування комунального господарства технологія реінжинірингу спрямована на перехід від переважно вертикальної координації дій до переважно горизонтальної, яка реалізується через санацію, тобто систему заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді

Фінансове оздоровлення підприємств комунального господарства потребує аналізу та подолання причин виникнення кризи, серед яких основне місце займає виявлення причин постійного зменшення якісних показників наданих послуг та невиправдано високих цін на ці послуги.

Для виявлення чинників, що обумовлюють виникнення фінансової кризи підприємств комунального господарства проведено стратегічну діагностику чинників зовнішнього і внутрішнього середовища (рис.1).

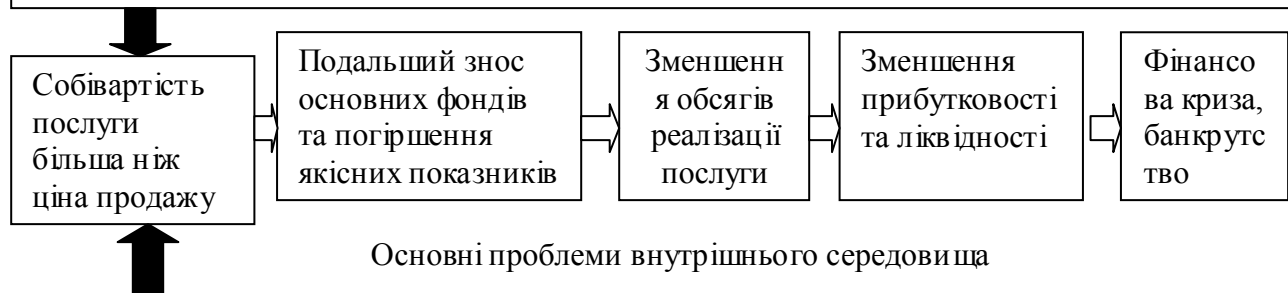
Аналіз результатів проведеного дослідження показує, що на підприємствах комунального господарства у більшості випадків причини фінансової кризи криються у зовнішньому середовищі і тільки третину причин зумовлено чинниками внутрішнього середовища підприємства. Тому санаційна стратегія, враховуючи специфічний характер діяльності підприємств комунального господарства, має свої особливості, а саме: інструментарій реінжинірингу скорочується через непомірний зовнішньополітичний вплив, а сам реінжиніринг стосується внутрішніх процесів діяльності цих підприємств, тобто основні зміни спрямовані на реорганізацію функціональних сфер діяльності підприємства комунального господарства.

Якщо почати з моніторингу фінансової сфери діяльності, зокрема використовуючи інструменти фінансового менеджменту, можна ґрунтовно дослідити фінансовий стан підприємства, що сприяє своєчасному виявленню

кризи. При цьому слід зважити на те, що основні санаційні зміни, спрямовані на підвищення ліквідності та прибутковості, знаходяться у сферах організації виробництва та стратегічного менеджменту. Цим обумовлено необхідність розробки санаційної стратегії підприємства, яка враховує та компенсує негативні екзогенні та ендогенні зміни.

#### Основні проблеми зовнішнього середовища

1. водоканали часто не отримують з бюджетів в повному обсязі компенсацію наданих населенню пільг при наданні послуг;
2. Відсутня конкуренція серед компаній за право отримання в управління міських систем водопостачання і водовідведення;
3. Надзвичайна політизованість питання;
4. На всіх рівнях (державному, регіональному і місцевому) відсутнє чітке нормативно-правове регулювання процедур розробки, узгодження і затвердження тарифів
5. Підвищення цін на сировину;
6. Контроль за ціноутворенням зі сторони влади
7. Інвестиційна привабливість знаходиться на дуже низькому рівні;



1. Системи бюджетування, фінансового моделювання і прогнозування в більшості водоканалів не використовуються;
2. Низька якість менеджменту, у т.ч. стратегічного;
3. Недоліки у виробничій сфері, у т.ч. поганий контроль якості, низька кваліфікація виробничого персоналу
4. Високий рівень зношеності основних фондів, наслідком чого є низька надійність роботи систем і висока загроза виникнення аварій;
5. Використовуються енергоємні і трудомісткі технології, в результаті тарифи на послуги в дуже великому ступені залежать від підвищення цін на електроенергію і рівня зарплати персоналу;

Рисунок 1 – Стратегічна діагностика чинників зовнішнього і внутрішнього середовища та їх впливу на виникнення фінансової кризи підприємств комунального господарства

Санаційна стратегія, схему якої подано на рисунку 2, спрямована на вирішення фінансових проблем підприємств комунального господарства і, як наслідок, сприяє подоланню кризи. На першому етапі проводиться стратегічна

діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства комунального господарства.



Рисунок 2 – Схема розробки санаційної стратегії на засадах реінжинірингу бізнес-процесів

Перш, ніж проводити діагностику стану основних бізнес-процесів підприємства, слід провести оцінку і аналіз стратегічних зон господарювання та менеджменту організації певного підприємства комунального господарства.

Результати діагностики діючих бізнес-процесів підприємства комунального господарства є підґрунтям для реінжинірингу з метою удосконалення та

підвищення ефективності їх функціонування. Реінжиніринг одночасно виступає методичним інструментом для розробки санаційної стратегії.

Враховуючи викладене, можна зробити висновок про те, що пріоритетність санаційної стратегії є напрямком досягненні фінансових цілей підприємства комунального господарства.

Якщо негативні зміни у оточенні підприємства комунального господарства є настільки серйозними, що призводять до кризи, то саме санаційна стратегія на засадах реінжинірингу передбачає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого поліпшення якості функціонування цього підприємства.

Використання економічної філософії реінжинірингу було застосовано нами при розробці санаційної стратегії КП "Макіївський міськводоканал". Зокрема, були розроблені пропозиції щодо реалізації цієї стратегії:

Виходячи з діагностики ситуації, близько у 10 водоканалів переважає лінійно-функціональний тип організаційної структури. Організована вона суворо ієрархічно і характеризується поділом зон відповідальності і єдиновладдям, діяльність структурних підрозділів спеціалізована і визначається основною функціональною ознакою (виробництво, кадри, фінанси, постачання і ін., тобто однорідних видів діяльності) (рисунк 3).

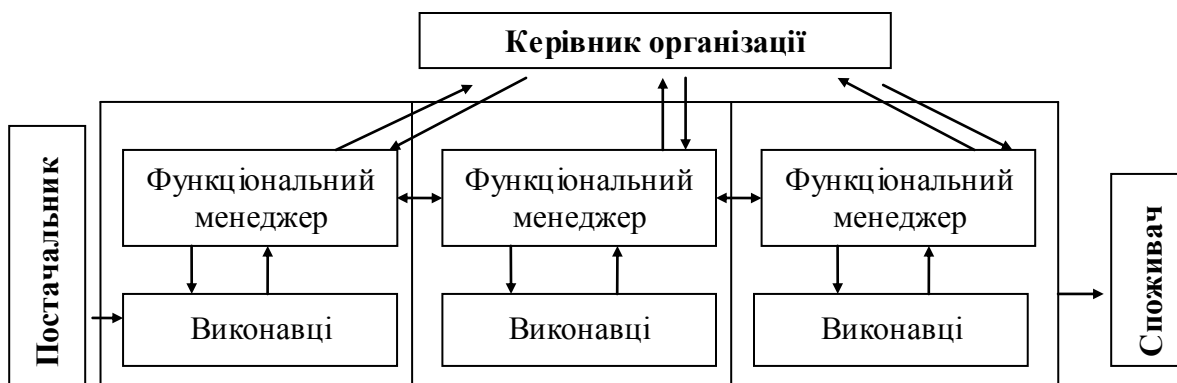


Рисунок 3 – Спрощена схема лінійно-функціонального процесу управління організацією

Ми пропонуємо нові організаційні структури для водоканалів, які б враховували нові вимоги по розвитку систем управління. Ця структура повинна бути побудована на принципах управління з меншою кількістю рівнів ієрархії, а також замінити цехову систему управління на корпусну. Це дозволить зменшити кількість управлінського персоналу і відповідно знизити рівень умовно-постійних витрат (рис. 4);

Для реалізації запропонованих змін необхідно передати частину функцій (наприклад: обслуговування інженерних мереж, укладання сервісних контрактів на обслуговування декількох будинків або району) іншим організаціям або фірмам.

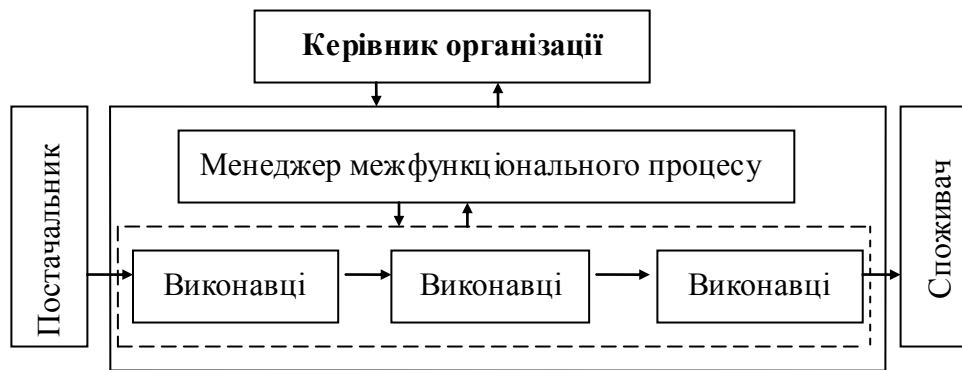


Рисунок 4 – Спрощена схема міжфункціонального (інтегрованого) процесу управління організацією

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи вище викладене зроблено такі висновки.

Реінжиніринг управління є одна із сучасних інноваційних технологій подолання кризи через радикальне перепроєктування бізнес-процесів підприємств комунального господарства.

Аналіз результатів проведеного дослідження доводить, що реінжиніринг стосується внутрішніх процесів діяльності підприємств комунального господарства, тобто основні зміни спрямовані на реорганізацію функціональних сфер діяльності цих підприємств.

Використання санаційної стратегії сприяє подоланню проблем фінансової кризи, а також спрямовано на профілактику банкрутства підприємств комунального господарства.

Одним з найбільш ефективних шляхів реалізації санаційної стратегії підприємств комунального господарства є реінжиніринг бізнес-процесів.

### **Література**

1. Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки: Закон України від 24 червня 2004 року № 1869- ІV // Голос України. – 2004. – 30 липня (№ 140).

2. Закон України „Про житлово-комунальні послуги” від 24 червня 2004 р. № 1875-ІV // Офіційний вісник України. - 2004. -№30, ч.1.-Ст. 1985.

3. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2005. Випуск 89-2. – С. 148-154.

4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – Спб.: Изд-во Спб университета, 1997. – 332 с.

5. Подлесных В.И. Теория организации. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-Пресса», 2003. – 328 с.

6. Подлесных В.И. Теория организации. - СПб.: Издательский дом "Бизнес-Пресса", 2003. - 328с.



Донец Л.И.  
Полонский А.Н

## РЕИНЖИНИРИНГ СТРАТЕГИИ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье освещена сущность реинжиниринга и особенности его применения в управлении предприятий коммунального хозяйства; проведена стратегическая диагностика факторов внешней и внутренней среды и их влияния на возникновение финансового кризиса предприятий коммунального хозяйства; предложена схема разработки стратегии санации этих предприятий на основе реинжиниринга бизнес-процессов

***Ключевые слова:* реинжиниринг, коммунальное хозяйство, стратегическая диагностика, стратегия, санация.**

Donets L.  
Polonsky A.

## REENGINEERING OF STRATEGY OF SANITATION OF PUBLIC UTILITIES

In article the essence of reengineering and feature of its application in management of public utilities is shined; strategic diagnostics of factors of the external and internal environment and their influence on occurrence of financial crisis of public utilities is spent; the scheme of working out of strategy of sanitation of these enterprises on the basis of reengineering of business processes is offered

***Keywords:* reengineering, a municipal services, strategic diagnostics, strategy, sanitation**