

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЖКГ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ

Визначено зміст проекту реструктуризації підприємств сфери ЖКГ й основні процеси управління реструктуризацією за допомогою проектів. Пропонується опис життєвого циклу проекту реструктуризації підприємств сфери ЖКГ

Ключові слова: ЖКГ, реструктуризація підприємства, проектний підхід

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Першим кроком на шляху створення ефективної системи надання комунальних послуг є реструктуризація підприємств сфери ЖКГ України.

Оскільки всі перетворення здійснюються і досягаються за рахунок проектів, тому актуальним тут є визначення особливостей змісту проекту реструктуризації даної сфери діяльності і розроблення теоретичних основ управління реструктуризацією підприємств сфери ЖКГ за допомогою проектів.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядається; визначення окремих питань, що не вирішені в обраній для дослідження проблемі. Виходячи з аналізу літератури [1 – 10] реструктуризація підприємств сфери ЖКГ здійснюється як один крупний проект і через локальні проекти: інституціональні, інформаційні, правові, енергетичні та ресурсозбереження. Системному баченню проекту відповідає життєвий цикл реструктуризації.

Життєвий цикл проекту визначає, яка технічна робота має бути зроблена по кожній фазі, для кращого завершення проекту і досягнення поставленої мети – отримання продукту (послуги), що створює підприємство сфери ЖКГ, з певними властивостями та функціями [2 – 4].

Кожна фаза проекту відзначається завершенням одного етапу або більше дій (робіт). Результатом дій є певний проміжний продукт, що підлягає перевірці і документуванню. Дії, а отже і фази, є частинами загальної послідовної структури проекту.

Мета статті. Дослідження та обґрунтування проектного підходу щодо реструктуризації підприємств сфери ЖКГ України.

Викладення основного матеріалу. Сьогодні, в основному, широко використовується тільки одна базова версія реструктуризації підприємства [5], згідно якої встановлена досить чітка послідовність виконання етапів підготовки і проведення реструктуризації (табл. 1).

Таблиця 1. Концепція реструктуризації

Базова версія реструктуризації підприємства

Важливі дії	Повна діагностика: стану	Аналіз:	Розробка програми реструктуризації:	Реалізація програми реструктуризації:
↓	<ul style="list-style-type: none"> – фінансового підприємства; – стану активів; – обсягів продажу; – загрузка фондів; – рентабельність цеха або ділянки; – структура витрат 	<ul style="list-style-type: none"> – місія; – критерії успіху; – бізнес-процеси; – сегменти ринку; – споживачі; – конкуренти; – спеціалізація; – основні стратегії; – стратегії виживання 	<ul style="list-style-type: none"> – бізнес-плани; – плани дій; – нові функції; – зміни бізнес-процесів; – системи обліку; – план персоналу; – стратегія, моделі 	<ul style="list-style-type: none"> – деталізація планів; – інформування співробітників; – стимули щодо активної співпраці; – контроль термінів; – фінансова і виробнича реструктуризація
Виконавці	Консультанти-менеджери	Консультанти-менеджери	Консультанти-менеджери	Консультанти-менеджери
↓	→	→	→	→

Два перших етапи передбачають проведення повної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і розробку її концепції.

На третьому етапі отримані дані трансформуються у інформацію для прийняття рішень, що передбачає розробку програм реструктуризації.

Четвертий етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією програми.

Прийнята версія процесу має суттєвий недолік для підприємств сфери ЖКГ – вона зовсім не розкриває сутність процесів, які відбуваються на етапі підготовки і реалізації програми, інструментів і методів управління.

Розроблення організаційних систем проведення цілеспрямованих змін, механізмів управлінського обліку і усунення понаднормованих витрат ресурсів стане цілями спрямування проектів реструктуризації підприємств сфери ЖКГ.

Для наочного представлення основних причин втрат використовуються причинно-наслідкові діаграми, які дозволяють показати взаємозв'язок між потенційними причинами і виникаючими проблемами (наслідками) [9 – 10].

Названі діаграми використовують системний підхід, фокусують на доданій вартості, тобто, що саме необхідно змінити щоб відповідати вимогам.

У підсумку, виявлені за результатами аналізу причини втрат розподіляються за Парето-принципом (за допомогою АВС-аналізу) з метою їх класифікації за ступенем вагомості за трьома групами:

“А” – найбільш вагомі причини втрат, які потребують негайного усунення та контролю (до 80%);

“В” – менш вагомі причини втрат, але їх усунення теж повинно проводитися в найближчий час (у межах 80 – 97%);

“С” – найменш вагомі втрати, які не потребують негайного усунення та точного контролю.

Опис життєвого циклу проекту реструктуризації, що пропонується (рис. 1), виділяє наступну серію вік і фаз [6 – 8].



Рис. 1. Життєвий цикл проекту реструктуризації

1. Обґрунтування проекту та затвердження концепції

Програма реструктуризації – група проектів, що управляється скоординовано. Одна частина програми – стратегічні проекти (організація, інформаційні системи); друга – пакет оперативних проектів (енергозаощадження, ресурсозбереження).

Перед запуском кожного проекту існує стадія появи певного стимулу до його здійснення. Для більшості проектів основним стимулом щодо їх запуску є певна внутрішня проблема компанії, яку проект повинен вирішувати. У випадку підприємств сфери ЖКГ проблемою є значні витрати, контроль за формуванням витрат на послугу і результатами покращень у ресурсо-енергоспоживанні під час здійснення проектів.

Діаграма Парето (рис.2) дозволяє більш наочно представити та сконцентрувати увагу на невеликій кількості найбільш вагомих причин, від яких залежить результат реструктуризації підприємств сфери ЖКГ. В основу створення ефективної системи вироблення і постачання комунальних послуг покладений процесний підхід.

Процесний підхід дозволить підприємству сфери ЖКГ, що створює послугу, контролювати і впливати на увесь процес в цілому – від вироблення послуг до сфери її споживання. Це дасть змогу формувати і контролювати витрати по всьому організаційно-економічному ланцюжку, управляти ресурсами і кінцевим результатом.

Частина відповідної групи, %

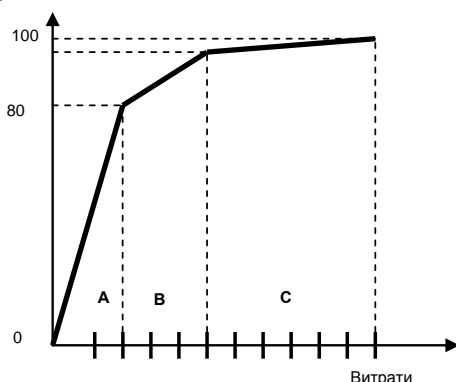


Рис. 2. Класифікація витрат по категоріям за Парето-принципом

2. Організаційне проектування служби ресурсозбереження

Ресурсозбереження здійснюється для забезпечення задач, які ставить і намагається досягти компанія.

На службу ресурсозбереження підприємства покладено наступні групи функцій:

облік і оперативний контроль ресурсовикористання у процесі створення і надання послуг;

аналіз ресурсозбереження, нормування і планування ресурсозбереження;

розробка і контроль впровадження проектів з ресурсозбереження.

Служба ресурсозбереження повинна здійснювати координацію впровадження програми заходів спільно із зовнішніми організаціями і службами підприємств сфери ЖКГ, відстежувати результати впровадження проектів щодо досягнення показників очікуваної ефективності (зниження втрат, собівартості послуги і т.п.), періодично інформувати керівництво підприємств сфери ЖКГ і експлуатаційний персонал про результати і хід робіт (проектів) з ресурсозбереження.

Кожна з наведених функцій служби ресурсозбереження має свою трудомісткість, яка визначає кількість необхідного персоналу.

Для виконання такої роботи згідно з існуючими положеннями організаційного проектування в проектах розраховується вартість виконання основних функцій фахівцями; будується функціональна матриця розподілу праці, маршрут руху та обмін інформацією між групою ресурсозбереження та іншими структурними підрозділами організації.

3. Організаційні системи управління змінами

Для реалізації політики і завдань у покращенні послуг підприємств сфери ЖКГ повинні бути розроблені відповідні системи.

По-перше, це система єдиних критеріїв і метод оцінки та добору проектів, що підтримують основну стратегію і які визнають і використовують усі зацікавлені сторони.

По друге, – це система управління процесами.

Вся виконувана в організації робота має вигляд процесу. Виходи процесу – це продукція, послуга, інформація.

Необхідно управляти процесами у двох аспектах:

– управління безпосередньо самою структурою та виконанням процесу, в якому існує потік продукції чи інформації;

– управління параметрами (характеристиками), які визначають якість продукції чи інформації.

Вимоги до всіх об'єктів управління встановлюються у стандартах підприємства і робочих методиках.

4. Планування дій – програми заходів щодо підвищення ефективності організації

На основі постійного моніторингу і аналізу споживання послуг та використання природних і паливно-енергетичних ресурсів, детальних періодичних перевірок і обстежень служба енергозбереження виробляє програму заходів (як короткострокові, так і перспективні) щодо ефективного ресурсоспоживання. При необхідності для капіталомістких заходів здійснюється бізнес-планування проектів.

Відповідно до системи зважених цілей керівництво підприємств сфери ЖКГ здійснює рейтингову оцінку пропозицій тих проектів, які будуть максимально корисними для цілей компанії.

У якості цілей за результатами аналізу проблеми визначено наступні: швидка окупність; дебіторська заборгованість; покращення управлінського обліку; дотримання технологічного режиму; зменшення витрат паливно-енергетичних ресурсів на 1 грн. продукції.

У підсумку потік заходів з ресурсо- (енерго) заощадження складає програму дій, – група проектів управління якими для отримання результату здійснюється у комплексі, скоординовано. Програми можуть охоплювати також серію циклічних дій, – пакети робіт що повторюються у межах календарного року, але у різному обсязі.

При відборі проектів і формуванні програми дій розглядають їх фінансову і економічну привабливість, використовують для цього: модель окупності; модель приведеної вартості (NPV); рентабельності (ROI – норми доходу на інвестований капітал) проектів; за необхідністю оцінюють ризик – вірогідність того, що проект за будь яких умов буде мати невід'ємне значення (ENPV) очікуваної вартості, тобто суми можливих результатів, помножених на вірогідність їх отримання.

Модель окупності визначає час, що буде потрібний для відновлення інвестицій, вкладених у проект. Для більшості проектів з енергозбереження бажана швидка окупність (1-3 роки). Часто це є одним із критеріїв при визначенні пріоритетності проекту. Енергоменеджери використовують модель окупності, щоб відмовитися від найбільш ризикованих проектів, – проектів із тривалим періодом окупності. Основні обмежуючі обставини моделі окупності – це такі, що не враховують змінний показник вартості грошей у часі, допускаючи постійний рух коштів упродовж всього терміну дії проекту, а також не враховує рентабельність.

Період окупності (кількість років) розраховується як час (t) за який доходи по проекту (D – дохід упродовж реструктуризації) перевищать капітал (IK), що інвестується:

$$\tau = \frac{IK}{D} \geq 1 \quad (1)$$

Модель чистої приведеної вартості (NPV) використовує доступну дисконтну ставку на норму прибутку на інвестування (наприклад, 18%) для визначення поточної вартості всіх вхідних і вихідних грошових потоків.

Якщо результат позитивний і проект задовольняє мінімально бажаній нормі прибутку, то він приймається для подальшого розгляду.

До розгляду приймаються лише ті проекти, у яких більш високі позитивні NPV.

Формула, по якій ведуть розрахунок ЧПВ, має вигляд:

$$ЧПВ = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - 3_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

де: n – час дії проекту;

$(B_t - 3_t)$ – баланс вигід і витрат в t -й період часу;

$1/(1+i)^t$ – коефіцієнт дисконтування;

i – ставка дисконту.

У звичайній детермінованій моделі аналізу витрат і вигід (2) передбачається єдиний показник чистої приведеної вартості (NPV) і завжди не маємо ясності, яка ж імовірність досягнення цього єдиного результату. Той, хто приймає рішення, не знає, наскільки можна покладатися на цей показник, що й обумовлює ризик.

Єдиний правильний підхід до фінансового й економічного аналізу, як уважають автори роботи [1]- це застосування статистичного моделювання.

Моделювання дає діапазон можливих значень NPV, з огляду на фактори, які можуть варіюватися.

Існує два види графіків, які демонструють імовірнісний розподіл NPV (рис. 3).

Графік кумулятивного розподілу NPV більше підходить для рішень у ситуаціях з альтернативними проектами (для їхнього зіставлення), тоді, як графік щільності розподілу ймовірних значень NPV краще підходить для визначення модального значення.

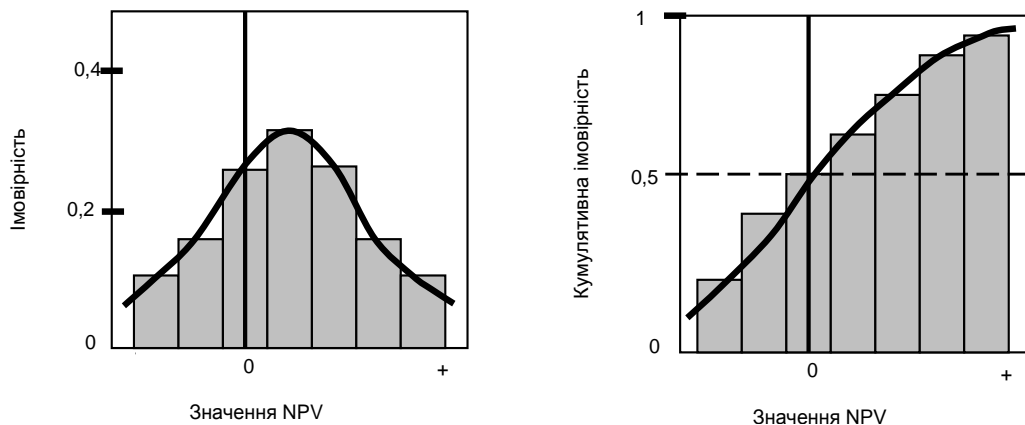


Рис. 3. Імовірність розподілу NPV

Моделювання дозволяє одержати деякі корисні відомості, у т.ч.:

імовірний діапазон NPV (від мінімального значення до максимального);

ключові ймовірності (такі, як імовірність того, що NPV буде вище нуля);

очікувану вартість інвестиційного рішення (ENPV).

Розглянуті разом, ці фактори обумовлюють пріоритет інвестиційного рішення.

Очікувана вартість являє собою суму всіх можливих значень (результатів) на ймовірність їхнього виникнення:

$$M(x) = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n; \quad (3)$$

$$M(X) = \sum_{n=1}^n X_nP_n. \quad (4)$$

де: $M(X)$ – математичне очікування;

X_1, X_2, X_n – значення, які може приймати досліджуваний параметр від варіації невизначених змінних;

P_1, P_2, P_n – імовірність появи можливих значень NPV.

Саме очікувана вартість є ключовим показником для тих, хто приймає рішення.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, пропозиція проекту приймається за умови, коли очікувана чиста приведена вартість (сума всіх можливих результатів, кожний з яких помножений на його ймовірність) більше нуля.

Проекти реструктуризації підприємств сфери ЖКГ своєю метою переслідують переведення організації у більш якісний (ефективний) стан. Продуктом проекту тут є нова більш досконала система, що забезпечує нормовані витрати ресурсів під час вироблення послуги. Фактори успішності продукту включають: ефективність; низькі експлуатаційні витрати, втрати; задоволення споживачів; енергозаощадження тощо.

Успішність продукту є мірою успішності проекту і показує – чи вирішив продукт проекту проблему, за для якої проект був створений. Складність в тім, що успішність продукту іноді неможливо виміряти, а фактори, що впливають на успіх процесу, можуть взагалі знаходитись поза контролем команди проекту.

Потрібні конкретні вимірювачі (показники, критерії) і стандартизовані процедури (див. рис. 4), які можуть бути використані після завершення проекту для визначення того, чи був даний проект реструктуризації підприємств сфери ЖКГ дійсно успішним і наскільки з позиції досягнення мети.

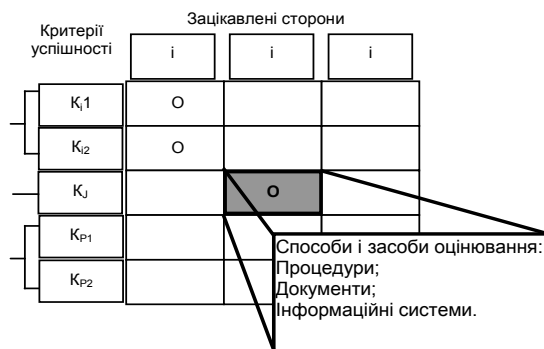


Рис. 4. Стандартизовані процедури, які можуть бути використані після завершення проекту оцінки реструктуризації

Список використаних літературних джерел:

1. Аналіз вигод і витрат: Практик. посіб. /Секретаріат Ради Скарбниці Канади: Пер. з англ.. С. Соколик; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. –К.: Основи, 2000.-175 с.
2. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник для вузов по экономической специальности. – М.: Филинь; Рилант, 2011.-506 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління.- К.: КНЕУ, 2011. – 232 с.
4. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство "ПРИОР", 2000. – 288 с.
5. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом.- 2012.- №1.- С.3-25.
6. Человеческий фактор и неформальность – основные условия эффективности кружков качества: Пер. с англ. М.: Изд-во стандартов,1988. – 98 с.
7. Котлер Ф., Фернандо Триас де Без Новые маркетинговые технологии.-М.: Нева Экономикс, 2004.- 190с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А.Д.Стратегический менеджмент.-М.: Вильямс, 2003.- 924с.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник.- К.: ЦУЛ, 2003.- 396с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2010. -360 с.
11. Голячук Ю.В. Подход к проведению комплексной реструктуризации предприятия // Управленческий консалтинг //http://www.klubok.net/index.php?&file=article&sid=513.

ВОДОВОЗОВ Євген Наумович – аспірант Харківського Національного університету радіоелектроніки, кафедри економіки.

Наукові інтереси:
– методи управління економічними процесами в житлово-комунальному господарстві.

Стаття надійшла до редакції: 15.08.2012 р.