УДК 332.8:330.11.62+64(477)

Євген Наумович Водовозов,
начальник
Головне управління транспорту та зв'язку
Київської міської держадміністрації

СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМКИ ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ВЛАСНОСТІ УКРАЇНИ

Житлово-комунальне господарство України у сучасному розумінні є сукупністю житлового (як сфера із високим потенціалом конкуренції) і комунального секторів (об'єкти інженерної інфраструктури як природно-монопольна сфера, де можливості конкуренції обмежені) міського господарства й інвестиційно-будівельного комплексу, пов'язаного з основними формами відтворювального процесу (нове будівництво, капітальний ремонт, модернізація, реконструкція, реновація). В умовах реформування власності цілком реальна великомасштабна інфраструктурна криза, пов'язана з масовими аваріями на об'єктах ЖКГ України.

Занепад ЖКГ як галузі, спровокований браком коштів, недосконалою її організацією і застарілою структурою, які мало змінилися з радянських часів. Планово-розподільні стосунки в житловій сфері дискредитували себе ще в ті часи. Бюджетне дотування ЖКГ було пов'язано зі зростанням пригніченої інфляції і політикою здешевлення вартості будівництва, що вело до збільшення витрат на експлуатацію (для довідки: на експлуатацію і фінансування будинку впродовж 50 і більше років припадає 95% сукупних витрат, а на його будівництво – лише 5%).

Перехід до умов реформування власності став складним випробуванням для вітчизняних підприємств сфери ЖКГ України. Подібна ситуація вимагала від вітчизняних підприємств зміни менталітету, структури процесів, господарського устрою, підходів до ціноутворення послуг, що формувалися тривалий період часу.

Сучасні бізнес-тенденції [1-5] свідчать про те, що підприємства для збереження довгострокової конкурентоспроможності повинні регулярно трансформувати свою діяльність з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Функціонування в ринковому середовищі кожного суб'єкта господарювання, у тому числі і підприємств сфери ЖКГ України, має на увазі можливість виникнення в його діяльності кризових ситуацій різної складності, для ліквідації яких потрібна реалізація певної сукупності заходів.

Практика ведення бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища зумовила появу у вітчизняній економічній термінології таких понять, як: кризова ситуація, антикризове управління, реструктуризація, реорганізація, трансформація, реформування діяльності підприємств.

Із перерахованих термінів, на наш погляд, ключовими є антикризове управління і реструктуризація. Їх зв'язок і актуальність у ствердженні: виникнення кризової ситуації породжує необхідність її ліквідації.

Мета статті – дослідити існуючі підходи до сутності та напрямків реструктуризації підприємств сфери ЖКГ України в умовах реформування власності.

Вивченню проблем, пов'язаних з процесом реструктуризації діяльності підприємств, присвятили свої дослідження і праці такі вітчизняні і зарубіжні дослідники: В.Д. Шапіро, І.І. Мазур, Ю.В. Іванов, В.Ф. Кравченко, П.В. Забєлін, В.В. Кондратьєв, В.Б. Краснова, А.С. Афонін, М.Д. Аїстова, Л.П. Білих, М.А. Федотова, Л.П. Страхова, Г.С. Бутковська, А.С. Евсєєв, В.П. Нестерчук, Е.С. Стоянова, А.І. Ковальов, А.А. Садєков, Н.С. Поповенко, Л. Водачек, М. Робсон, Ф. Уллах М. Хаммер, Дж. Чампі, А. Голдстайн та інші [1-8].

Вивчення вказаних джерел, присвячених антикризовому управлінню і

реструктуризації підприємств, дозволило нам стверджувати, що антикризове управління як інструмент боротьби із кризою є комплексним визначенням і включає заходи щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки [1, *4*]. При цьому реструктуризація є одним із основних компонентів антикризового управління підприємств сфери ЖКГ в умовах реформування власності (рис. 1).

Рис. 1. Основні компоненти антикризового управління підприємств сфери ЖКГ в умовах рефомування власності

У вітчизняних практичних і наукових дослідженнях термін «реструктуризація» з'явився нещодавно, але вже міцно затвердився в економічному лексиконі. Його активне застосування пояснюється зростаючою потребою вітчизняних підприємств, у тому числі й підприємств сфери ЖКГ України. Прагнення суб'єктів господарювання зберегти ефективність і цілісність своєї діяльності веде до того, що все більше підприємств усвідомлюють той факт, що реструктуризація є неминучим і необхідним процесом. З цієї причини, до проблеми ліквідації кризових ситуацій, дослідження її особливостей і аспектів звертається все більше вітчизняних теоретиків і практиків.

Термін «реструктуризація» походить від двох латинських слів «re» і «structura» і в економічному словнику трактується як зміна структури активів і витрат підприємства, що проводиться або підприємством, яке оголосило себе банкротом і здійснює встановлену законом процедуру виходу з кризового стану, або фірмами, що намагаються підвищити ціну своїх акцій з метою запобігання перехопленню [2, *893*]. Дане трактування не розкриває сутнісних особливостей процесу реструктуризації, а характеризує її фрагментарно. Під описаною в першій частині процедурою мається на увазі процес проведення санації на підприємстві, який обумовлений в законодавчому рівні. Більш того, ми вважаємо, що санація є окремим випадком реструктуризації. Дане трактування реструктуризації дає нам привід вважати, що автор при написанні керувався зарубіжними, неадаптованими до вітчизняних реалій джерелами інформації.

На наш погляд, реструктуризація в Україні може проводитися на будь-якій стадії функціонування підприємства, незалежно від того, кризове це підприємство або підприємство, діяльність якого є успішною. У кожному окремому випадку метою реформування є вдосконалення діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Незважаючи на те, чи є зміни вимушеними або природними, вони можуть носити як комплексний, так і фрагментарний характер, при цьому,

враховуючи вплив ринкового середовища на сучасні підприємства, зміни не можуть бути одноразовими.

Деякі економісти під терміном «реструктуризація» розуміють радикальну зміну господарської структури організації: активів, власності, фінансів, управління, кадрів [3, *39*]. Мова йде про комплексну реструктуризацію, яка зачіпає всі ключові процеси діяльності підприємства: від стратегічних аспектів діяльності підприємства до організаційних. Реструктуризація може носити не тільки радикальний відтінок, але й фрагментарний. Реструктуризація може включати заходи, метою яких є ліквідація кризових ситуацій. При цьому реструктуризацію проводять не тільки кризові і збиткові підприємства, але й прибуткові. Реструктуризація порівнянна з інструментом, який застосовують всякий раз, коли в цьому виникає необхідність або може виникнути в майбутньому.

Цікавою вважаємо точку зору інших авторів про існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства і її внутрішнім середовищем, яке приводить до необхідності своєчасної адаптації цілей, стратегії фірми, її організаційних характеристик, структури і функцій до нових ринкових умов. При цьому реструктуризація являє собою сукупністю заходів щодо комплексного приведення умов функціонування підприємства у відповідність з умовами ринку, що змінюються, і виробленою стратегією її розвитку [4, *12-13*]. Автори вважають, що процес реструктуризації може включати: вдосконалення структури і функцій управління, подолання відставання в техніко-технологічних аспектах діяльності, вдосконалення фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції/послуг, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Існування зв’язку між внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства є незаперечним. Підприємство, діяльність якого нестабільна вже спочатку, швидше піддається руйнуванню під впливом зовнішніх чинників, найбільш значним і поширеним з яких є конкуренція. Таким чином, реструктуризація, покликана стабілізувати діяльність підприємства, при цьому може бути високоефективним інструментом підвищення його конкурентоспроможності.

Окремі автори і економісти вважають, що реструктуризація в цілому може бути вимушеною, надзвичайною, завчасною і у всіх випадках необхідною подією, і при цьому заходи, що проводяться при реструктуризації, не є повторенням поточної господарської діяльності і це в корені нові дії. При цьому до реструктуризації відносять будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства [5, *110*]. Автори вважають, що здійснюване раніше управління підприємством зжило або не виправдало себе і вимагає реформування, нового підходу до вирішення старих завдань. Реструктуризація не завжди є вимушеною і надзвичайною подією, деякі далекоглядні компанії проводять реформування завчасно, щоб забезпечити себе від виникнення кризи в майбутньому.

Реструктуризацію також визначають як комплексну і взаємозв’язану зміну структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому [6, *85*]. Весь процес можна порівняти з ланцюжком взаємозв’язаних дій. Порушення в роботі одного процесу призводить до збою у всій системі. Ми вважаємо, що даний ланцюговий зв’язок обумовлює і знаходиться в основі суті проведення всього процесу поетапної реструктуризації.

На думку зарубіжних авторів, реструктурування вітчизняних підприємств, у тому числі і підприємств сфери ЖКГ, під час переходу від планової до ринкової економіки є важким процесом змін на мікрорівні в умовах економічного середовища, що змінюється, технологічного процесу і конкуренції з боку інших учасників ринку. На наш погляд, реформування діяльності підприємств сфери ЖКГ відбувається виключно на мікрорівні, на який істотно впливають макрочинники, які у

свою чергу також вимагають реструктурування на державному рівні.

У зарубіжній практиці вважається, що реструктуризація направлена на радикальне підвищення рівня прибутковості за рахунок кардинальних змін у складі і природі компанії , місії, її стратегії [7, *314*]. Реструктуризація зачіпає всі аспекти діяльності підприємства і направлена на стабілізацію діяльності підприємства, а отже, і на підвищення рівня прибутковості. Виходячи з наведених визначень процесу реструктуризації, можна дати узагальнювальне визначення даного терміна для підприємств сфери ЖКГ.

Отже, під реструктуризацією мається на увазі сукупність заходів, здійснюваних з метою забезпечення стабілізації фінансово-економічної діяльності підприємства сфери ЖКГ, підвищення рівня ефективності його функціонування і конкурентоспроможності. Процес реструктуризації впливає на весь механізм функціонування підприємства і покликаний забезпечити його скоординовану і ефективну роботу за допомогою використання відповідного інструментарію. При цьому складність або комбінація заходів реструктуризації залежать від ступеня кризового стану підприємства.

На наш погляд, процес реструктуризації на підприємстві сфери ЖКГ можна розглядати в таких аспектах: залежно від масштабу реформування; від роду перетворень; від характеру перетворень і від етапу реформування (рис. 2). Запропонована нами класифікація дозволить всебічно розглянути процес реструктуризації підприємств сфери ЖКГ, а також конкретизувати склад заходів, що реалізовуються в її рамках залежно від ряду чинників, що безпосередньо на неї впливають.

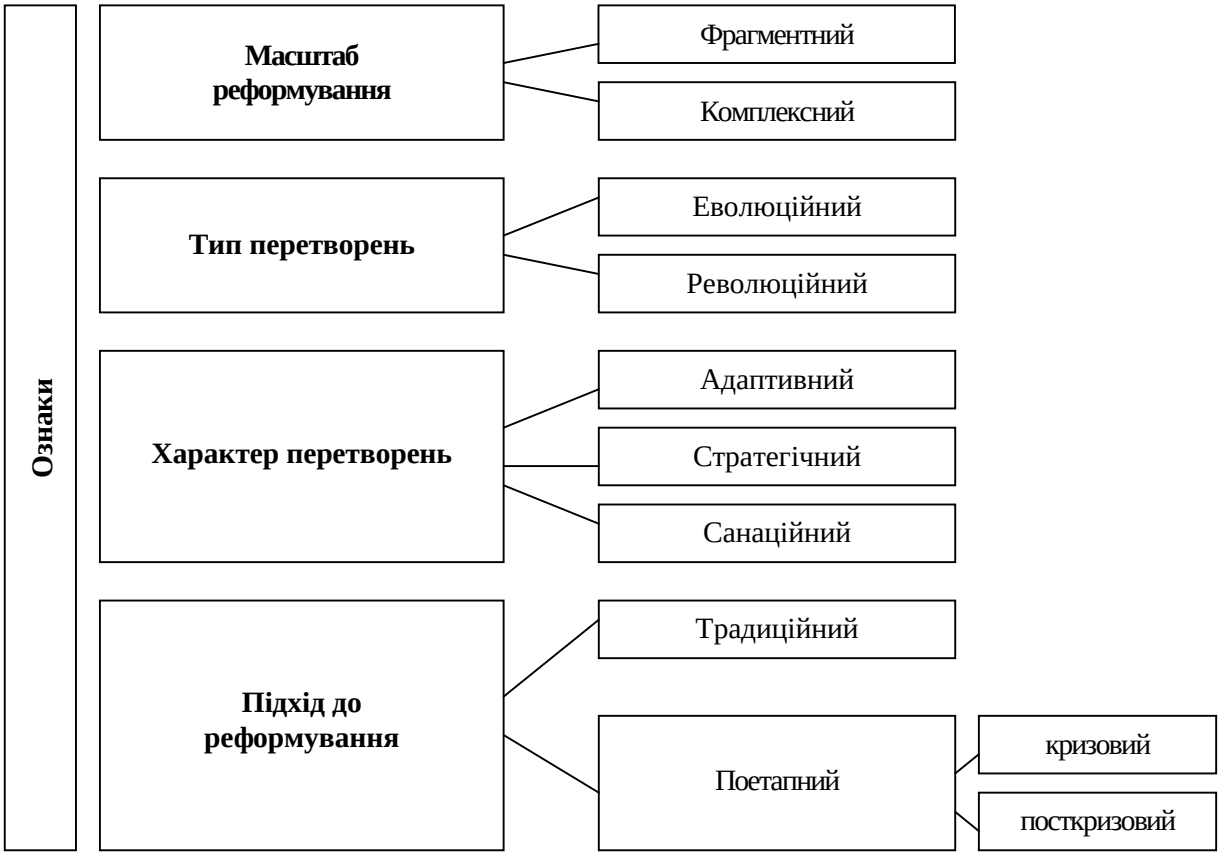

Рис. 2. Класифікація процесів реструктуризації підприємств сфери ЖКГ України

Залежно від масштабу реформування ми виділили комплексну і фрагментну реструктуризацію.

Фрагментна реструктуризація направлена на реформування окремих секторів діяльності підприємства сфери ЖКГ: фінансової, маркетингової та ін. Це короткострокова реструктуризація, основною метою якої є швидка стабілізація діяльності підприємства сфери ЖКГ, направлена на відновлення його позицій і в цілому підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Комплексна реструктуризація впливає на весь механізм функціонування підприємства сфери ЖКГ. Це масштабна реструктуризація, що вимагає значних витрат засобів і часу, а також серйозної підготовки до процесу реформування.

Залежно від *роду перетворень* реструктуризація може носити еволюційний і революційний характер.

Еволюційна реструктуризація є не вимушеним, а запланованим заходом. При її проведенні підприємство сфери ЖКГ корегує свою діяльність відповідно до вимог зовнішнього середовища. Дану реструктуризацію здійснюють успішні підприємства з метою збереження і зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Революційна реструктуризація супроводжується кардинальними змінами в діяльності підприємства сфери ЖКГ. Її реалізація є необхідною для підприємства, поставленого перед фактом змін. Прикладом може бути реструктуризація, що проводиться на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

Залежно від *характеру перетворень* ми виділили адаптивну, стратегічну і санаційну реструктуризацію.

Адаптивна реструктуризація направлена на адаптацію підприємств сфери ЖКГ до ринкових умов функціонування. Вона проводиться у випадках випуску нової послуги на ринок, зміни маркетингової стратегії просування послуги на ринок, зміни ринкової середи через прояви більш сильного конкурента, зміни напряму діяльності підприємства.

Стратегічна реструктуризація є довгостроковою і спричиняє за собою корінне перетворення раніше існуючої стратегічної спрямованості ведення бізнесу. Вона супроводжується реорганізацією діяльності підприємства, значними грошовими і матеріальними витратами.

Санаційна реструктуризація проводиться на підприємствах сфери ЖКГ – а саме тих, що знаходяться в стані затяжної кризи, при існуванні реальної загрози банкрутства. Проведення даної реструктуризації характеризується певною послідовністю дій, законодавчо обумовленою. Основною метою, що переслідується при реалізації санаційної реструктуризації, є стабілізація діяльності підприємства і ліквідація існуючих зобов'язань перед бюджетом і кредиторами.

Залежно від *підходу до реформування* ми виділили поетапну і традиційну реструктуризацію.

Традиційна реструктуризація складається з трьох основних етапів: аналізу ситуації, розробки проекту реструктуризації, його реалізації і контролю над досягненням запланованих результатів. В основі своїй вона також є поетапною, проте не враховує таких категорій, як кризовий і посткризовий періоди.

Поетапна реструктуризація. На наш погляд, поетапний підхід до реструктуризації є найбільш ефективним з точки зору планування часового і ресурсного чинників. Незалежно від виду реформування, процес реструктуризації здійснюється поетапно. Особливістю поетапної реструктуризації є розділення всього процесу реформування на два основні етапи: кризовий і посткризовий. При цьому проходження підприємством кожного з етапів супроводжується певним набором заходів.

Кризова реструктуризація є короткостроковою. У процесі її реалізації акцентується увага перш за все на фінансових аспектах діяльності підприємства. Основними цілями, що переслідуються у її рамках, є стабілізація діяльності підприємства сфери ЖКГ України і відновлення його прибутковості.

Посткризова реструктуризація є логічним продовженням кризової реструктуризації. Терміни її проведення регулюються залежно від ступеня кризової ситуації, що склалася на підприємстві. Дана реструктуризація може носити стратегічний або адаптивний характер.

Процес реструктуризації складається з певної послідовності заходів, що дозволяють здійснити реалізацію запланованих цілей. Послідовність заходів, що проводяться в рамках проекту реструктуризації, в цілому є універсальною, різниця між ними полягає в часовому періоді, необхідному для реформування, і наборі заходів, що реалізуються.

Розглядаючи послідовність реалізації проекту комплексної реструктуризації (перелік заходів, що проводяться у її рамках, є якнайповнішим), необхідно враховувати той факт, що процес реалізації інших видів реструктурування досягається шляхом відсікання «зайвих» пунктів програми комплексної реструктуризації.

Процес реструктуризації має бути структурований і запланований, це необхідна умова при реалізації проекту. Весь процес представляє логічну сукупність етапів.

Виходячи з цього сформований комплекс заходів, властивих кожному етапу реструктуризації.

Перший етап є прогнозним, оцінним, аналітичним і організаційним, він включає:

формування команди, що здійснює реструктуризацію;

комплексну діагностику підприємства сфери ЖКГ і оцінку його інноваційного потенціалу;

аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем;

визначення ступеня кризової ситуації;

залежно від ступеня кризової ситуації формулюються стратегічні цілі підприємства сфери ЖКГ і виділяються пріоритетні стратегії її подальшого розвитку;

оцінку джерел ресурсів;

виділення першочергових проектів;

формування команд проектів;

розподіл ресурсів;

фіксацію стратегії і програми реструктуризації;

підготовку бізнес-плану реструктуризації;

підготовку і презентацію підсумків першого етапу реструктуризації.

Необхідно сказати, що незалежно від тяжкості кризової ситуації і виду реструктуризації, кожному рішенню повинні передувати діагностика і аналіз ситуації – це незмінний у всіх випадках етап. При цьому найчастіше на практиці для оцінки використовують методику експрес-аналізу, застосування якої дозволяє в стислі терміни, достатньо точно і наочно дати всесторонню оцінку ситуації, що склалася.

Далі слідує другий етап. Розроблений на першому етапі проект реструктуризації реалізується на практиці. Даний етап включає:

Кризовий етап*:*

корегування системи управління фінансами;

корегування аспектів виробничої діяльності;

реалізацію стратегії управління майном підприємства;

створення або реорганізацію системи маркетингу;

формування штату співробітників і управлінського персоналу, необхідних на етапі кризового управління підприємством;

Посткризовий етап*:*

вдосконалення організаційної структури підприємства сфери ЖКГ і системи управління сферою ЖКГ;

створення умов для підготовки і перепідготовки фахівців сфери ЖКГ;

вдосконалення виробничих процесів;

вдосконалення системи маркетингу;

розробку і впровадження ефективної інформаційної системи управління;

розвиток зв’язків з громадськістю;

підготовку і презентацію результатів, досягнутих на другому етапі реструктуризації.

Завершальний етап є контрольним і включає:

моніторинг проекту;

контроль над цільовими показниками;

внесення необхідних змін і корегувань до процесу реструктуризації;

підготовку і презентацію звітів за наслідками реструктуризації.

Вважаємо, що поєднання пропонованої нами сукупності заходів щодо реформування бізнесу із так званим інструментарієм реструктуризації підвищує ефективність реалізації всього процесу.

Необхідний реструктуризації інструментарій активно застосовується при реформуванні зарубіжного бізнесу (рис. 3).

У вітчизняній практиці господарювання також знайшли застосування деякі з інструментів реструктуризації, наприклад, такі як: Total Quality Management (TQM), Benchmarking (порівняльний аналіз), Learning organization (LO) та інші. На наш погляд, у вітчизняних дослідженнях не приділяється належної уваги подібному інструментарію. У зв'язку з цим розглянемо його сутнісні характеристики.

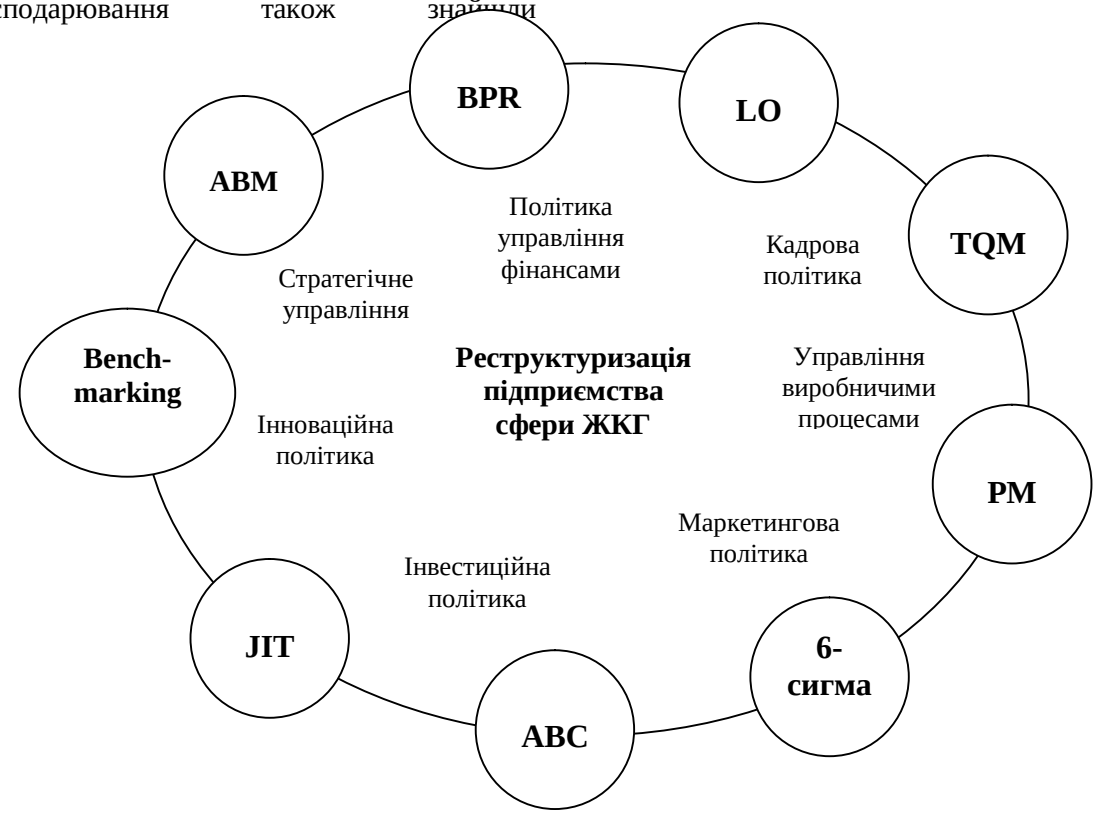

Рис. 3. Зображення основних напрямів реструктуризації і її інструментарію

Застосування таких інструментів реформування, як Business Process Reengineering (BPR), загальної системи управління якістю (TQM), самонавчальної організації (Learning organization), бенчмаркінг (benchmarking), управління «точне в строк» (Just in TIME-JIT), управління проектами (Project management-PM) та інших інструментів, можливо фрагментарно і в сукупності з іншими заходами, запланованими в рамках процесу реструктуризації. На вибір інструменту може зробити вплив тяжкість кризової ситуації, специфіка діяльності підприємства, успішний досвід підприємств і ряд інших чинників.

Так, наприклад, використання таких інструментів, як «система 6 сигм», TQM, Learning organization, має на увазі їх довгостроковий вплив на всю систему управління діяльності підприємства, у тому числі і на філософію компанії. При комплексній (стратегічній) реструктуризації можуть знайти застосування такі інструменти, як реінжиніринг, «система 20 ключів», управління проектами та ін. При

адаптивній і фрагментарній реструктуризації використовують бенчмаркинг, управління «точно в строк» та інші інструменти.

Інструменти реформування здатні зазнавати змін, удосконалюватися, адаптуватися. Так, бенчмаркинг (порівняльний аналіз), TQM, «система 20 ключів» та інші відомі за кордоном, інструменти реструктуризації було вперше застосовано і систематизовано на японських підприємствах. Після їх адаптації на американських підприємствах з'явилися реінжиніринг, «система 6 сигм» (адаптована компанією Motorola TQM).

Поєднання подібного інструментарію дозволить зробити процес проведення реструктуризації підприємств сфери ЖКГ ефективнішим.

Таким чином, в умовах сьогодення на активність у проведенні процесів реструктуризації на вітчизняних підприємствах сфери ЖКГ впливає ряд чинників:

відсутність практичних матеріалів і керівництва по проведенню реструктуризації (досвід проведення реструктуризації вітчизняних підприємств недостатньо узагальнений і теоретизований, що перешкоджає його широкому розповсюдженню [4, *12-13*]);

відсутність кваліфікованих фахівців;

даний процес зачіпає інтереси ряду груп, пов'язаних з діяльністю підприємства, якщо цілі і методи реструктуризації порушують їх інтереси, то протидія останніх призводить до негативного результату реформування. До складу даних груп на різних підприємствах сфери ЖКГ можуть входити: вище керівництво, профспілки робочих, регіональна адміністрація.

законодавчий механізм і відсутність підтримки з боку держави [8];

проблема «резистентності» проти змін, що виникає через нерозуміння сутності, основних цілей і шляхів реалізації процесу реструктуризації сфери ЖКГ, а так само через те, що:

керівництво не має чіткого бачення потреби і не зацікавлено у проведенні реструктуризації сфери ЖКГ;

програма реструктуризації сфери ЖКГ не знайшла належної підтримки;

поставлено недосяжні цілі;

існує нестача коштів для реалізації змін;

страх невдач;

відсутність стратегічної та оперативної підготовки з боку ключових працівників.

Перераховані чинники є основними причинами невдалої реструктуризації на вітчизняних підприємствах сфери ЖКГ або її відсутності.

Висновки. Все більше підприємств сфери ЖКГ починають усвідомлювати факт обов'язковості перетворень, які необхідні не тільки в умовах вже виниклої кризової ситуації, але й тоді, коли поточне становище можна оцінити як цілком благополучне. Особливістю нових умов ведення ЖКГ є постійна готовність до змін. Тому сучасні підприємства сфери ЖКГ повинні володіти здатністю до своєчасного реформування, а так само перманентного проведення адекватних стратегічних і оперативних змін, які є основними в процесі реструктуризації.

Література

1. Трененков Е.М. Диагностика в антикризисном управлении / Е.М. Трененков, С.А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 3-25.
2. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Ин-т новой экономики, 2002. – 1279 с.
3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 287 с.
4. Реструктуризация предприятий и компаний / под ред. Мазура И.И., Шапиро В.Д. – М.: Высш. шк., 2010. – 587 с.
5. Евсеев А.С. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А.С. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №3. – С. 109-113.
6. Водачек Л.П. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л.П. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – С. 84-89.

7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. –М.: Вильямс, 2003. – 924 с.

8. Айвазян З. Кто боится реструктуризации, или почему консультантам не удается реструктуризировать предприятия [Электронный ресурс] / З. Айвазян. – Режим доступа: *http: //www.akdi.ru/AVT-UPR/KON-SALT/2.htm*.

Надійшла до редакції 24.11.2011 р.