

К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.

4. Турило А. Методологічні і методичні аспекти здійснення оцінки економічної ефективності /А. Турило // Економіка промисловості – 2003. – № 1. – С. 16-20.

5. Удалих О.О. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства [Навч. посібник] / [О.О. Удалих]: – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 292 с.

6. <http://www.finexpert.ru>

Надійшла 16.05.2009

УДК 65.016.7

О. М. ПОЛОНСЬКИЙ, А. А. ДОНЕЦЬ

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ ПРИ РОЗРОБЦІ САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У даній статті висвітлено проблеми функціонування підприємств комунального господарства в умовах фінансової кризи з урахуванням специфічних особливостей; проведено порівняльний аналіз традиційного підходу до організації функціонування підприємства комунального господарства й концепції реінжинірингу; запропоновано схему розробки санаційної стратегії на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

The problems of functioning of enterprises of communal economy in the conditions of financial crisis were reflected taking into account specific features; the comparative analysis of traditional approach to organization of functioning of enterprise of communal economy and conception of reengineering was conducted; the chart of development of readjustment strategy on principles of reengineering business processes was offered in this article.

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 сьогоденний 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.

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 проведення 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 Дорофійєнка 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.

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 процесу 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 стратегічна діагностику чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. 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 сильно скорочується із-за непомірного зовнішньополітичного впливу, а сам процес реінжинірингу спрямований на внутрішні процеси 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.

Санаційна стратегія, схему якої подано на рис. 1, 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. 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 застосування реінжинірингу з метою удосконалення та підвищення ефективності їх функціонування. Реінжиніринг одночасно виступає методичним інструментом для розробки санаційної стратегії.

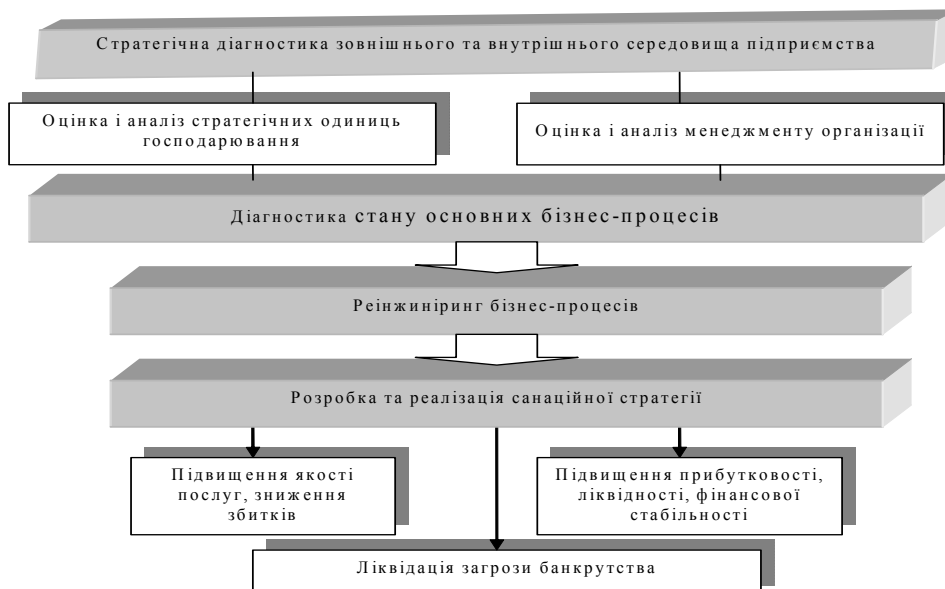


Рис. 1. Схема розробки санаційної стратегії на засадах реінжинірингу бізнес-процесів

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. Інноваційна реструктуризація підприємства не повинна носити "косметичний" характер. Якщо

негативні зміни у оточенні підприємства або дефекти його стратегії були настільки серйозними, що призвели до кризи, то і санація повинна передбачати фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого поліпшення якості функціонування, тобто реінжиніринг бізнесу.

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) (див.рис. 2).

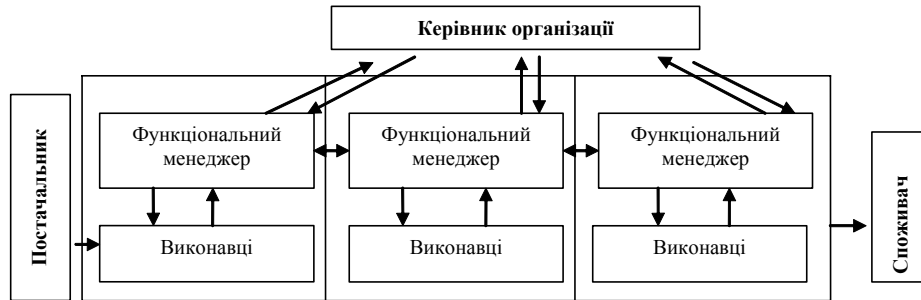


Рис. 2. Спрощена схема лінійно-функціонального процесу управління організацією

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 (див.рис3). 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.

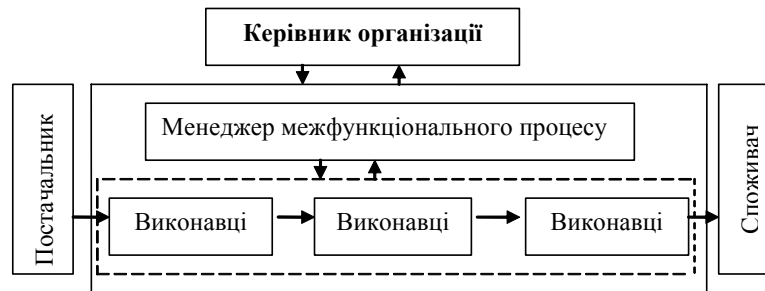


Рис. 3. Спрощена схема інтегрованого процесу управління організацією

Таким чином, підсумовуючи вище викладене зроблено такі висновки.

Використання санаційної стратегії сприяє подолання проблем фінансової кризи, а також спрямована на профілактику банкрутства підприємства комунального господарства.

Одним з найбільш ефективних шляхів реалізації санаційної стратегії підприємств комунального господарства є реінжиніринг бізнес-процесів. Розглянутий методичний підхід до формування санаційної стратегії може бути використаний широким колом підприємств комунального господарства.

Подальшими перспективами дослідження має стати розробка методичного інструментарію впровадження санаційної стратегії на засадах реінжинірингу.

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-IV // 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. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. – Спб.: Изд-во Спб университета, 1997. – 332 с.
5. Подлесных В.И. Теория организации. – Спб.: Издательский дом «Бизнес-Пресса», 2003. – 328 с.

УДК 658.14/17

Л. Р. ПРУС

ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»

ВАРТІСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОРПОРАЦІЇ

Вводятся понятия «вартісний потенціал корпорації» і «вартісний розрив». Запропонована система факторів оцінки ефективності використання складових вартісного потенціалу корпорації. Запропонована методика оцінки вартісного потенціалу корпорації і вартісного розриву.

Concepts of «cost potential of corporation» and «cost break» have been entered in the article. The system of factors of estimation of efficiency of the use of constituents of cost potential of corporation and also the method of estimation of cost potential of corporation and cost break is offered have been offered.

У ринкових умовах господарювання актуальними є питання ефективного функціонування корпорації. Найважливішим ресурсом розвитку вітчизняних корпорацій є підвищення якості менеджменту. Сьогодні на практиці часто складається ситуація, коли управлінські рішення ухвалюються інтуїтивно і ґрунтуються на особистому досвіді і знаннях менеджера. Це істотно знижує вірогідність ухвалення своєчасного і вірного стратегічного рішення. Як правило, здійснювані рішення стають лише адекватною реакцією у вигляді вирішення проблем, що вже склалася. Без застосування нових прогресивних методів ухвалення управлінських рішень практично неможливо забезпечити стабільність функціонування корпорації в майбутньому.

У економічній літературі інструменти управління корпораціями розпорознені по різних напрямках бізнес-дисциплін, що розглядають ту або іншу функціональну область діяльності корпорації: фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу, бізнес-планування, маркетинг і т.п. Дане розділення викликане необхідністю глибшого опрацювання кожного окремого питання діяльності корпорації. Проте корпорація за своєю суттю є системою, елементи якої функціонують і розвиваються як єдине ціле. Цим пояснюється необхідність розробки методичних основ системного застосування теоретичних напрацювань у області управління, забезпечуючих збалансований розвиток всіх функціональних областей корпорації.

Таким чином, актуальність дослідження вартісного потенціалу визначається недостатнім опрацюванням питання практичної застосовності теоретичних інструментів корпоративного менеджменту, а також необхідністю розробки методичного інструментарію системного управління корпорацією. Для побудови системи управління корпорацією необхідний інтегральний показник, що відображає ефективність всіх сфер діяльності корпорації. Як такий показник в сучасній літературі використовується вартість бізнесу.

У економічній науці як цільовий критерій ефективності корпоративного менеджменту використовують вартість бізнесу, що знайшло віддзеркалення в роботах Валдайцева С. В. [1], Грязнкової А. Г. [3], Коупленда Т., Коллера Т., Мурріна Дж. [2], Н., Скотта М. [5], Федотової М. А. [3] і ін. Проте в науковій літературі недостатньо розглянуті питання управління вартісним потенціалом корпорації, що, на наш погляд, сприяє підвищенню ефективності корпоративного менеджменту.

В ході розвитку корпорацій розвивалася і теорія управління, змінювалися форми, методи управління крупними корпораціями. В процесі еволюції цільовий критерій діяльності корпорації «прибуток» був замінений на «вартість бізнесу». У сучасних умовах господарювання ефективність корпоративного менеджменту багато в чому залежить від того, наскільки успішно корпорація пристосовується до умов зовнішнього середовища. Для ефективності корпоративного менеджменту необхідна побудова такої системи управління, яка б дозволила здійснювати регулярний комплексний моніторинг всіх областей господарської діяльності корпорації. Побудова такої системи має базуватись на створенні системи управління вартісним потенціалом корпорації.

Коуплендом Т., Мурріном Дж. і Коллером Т. у їх праці [2] розглядається термін «потенційна вартість». При цьому під потенційною вартістю вони розуміють вартість бізнесу визначену методом дисконтування грошового потоку, відмінну від ринкової вартості у зв'язку з тим, що ринку можуть бути невідомі, наприклад, проекти та плани, не втілені ще в життя. Не дивлячись на те, що стратегічні цілі багатьох вітчизняних компаній відповідають напрямку даної концепції, повною мірою вона зараз не може бути задіяна в Україні. Перш за все, тому що поточна ринкова вартість компанії (капіталізація) дуже рідко відображає реальну вартість її бізнесу. Тому запропонована схема оцінки не може бути застосована для вітчизняних підприємств.

Під вартісним потенціалом корпорації ми пропонуємо розуміти сукупні можливості корпорації по приросту вартості бізнесу за умови ефективного використання наявних ресурсів. Між поточною вартістю бізнесу і вартісним потенціалом існує вартісний розрив, величина якого залежить від того, наскільки