

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ  
З РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЖИТЛОВО - КОМУНАЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА № 1 ПРИМОРСЬКОГО  
РАЙОНУ М. МАРІУПОЛЯ**

*Анотація. Обґрунтовано необхідність проведення реструктуризації на Житлово-комунальному підприємстві № 1 Приморського району м. Маріуполя та запропоновано вдосконалення методичних рекомендацій з реструктуризації.*

*Аннотация. Обоснована необходимость реструктуризации Жилищно-коммунального предприятия № 1 Приморского района г. Мариуполя и предложены усовершенствования методических рекомендаций по реструктуризации.*

*Annotation. This article is about the necessity of restructuring the Housing enterprise number 1 of Prymorskyi district of Mariupol. In this article the improvement of guidelines for the restructuring is proposed.*

*Ключові слова: реструктуризація, організація, злиття, підприємство, організаційна структура.*

Навколишнє середовище постійно змінюється. Ефективне протистояння підприємства цим змінам можливе лише за умови, що будуть здійснені випереджувальні заходи, спрямовані на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умови постійного розвитку підприємства, зокрема організаційного.

Реструктуризація підприємства є важливою складовою його організаційного розвитку. Реструктуризація підприємства – це комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дозволяють забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані до збільшення його ринкової вартості.

Житлово-комунальне підприємство № 1 Приморського району м. Маріуполя у 2011 році отримало збитки у розмірі 187,9 тис. грн, що пов'язано, в першу чергу, з тим, що на той момент економічні витрати на обслуговування житлового фонду є вищими за тарифи, що зараз діють. При дійсних тарифах та площі, яку обслуговує Житлово-комунальне підприємство № 1 Приморського району, воно не може утримувати дійсний штат адміністративного персоналу й надалі. Отже, для того

-----

Питання реструктуризації підприємства досліджували такі вчені, як: Амеліна І. В., Афонін А. С., Белих Л. П., Василенко В. О., Євсейцева О. С., Заболотний В. М., Лаврененко В. В., Мазур І. І., Мартиненко В. П., Пасічник В. Г., Поддєрьогін А. М., Пономаренко В. С., С. Скочиляс, Тоцький В. І., Чернявська Є. І. та інші [1 – 5].

Метою статті є вдосконалення методичних рекомендацій з реструктуризації Житлово-комунального підприємства № 1 Приморського району м. Маріуполя.

Житлово-комунальне підприємство № 1 Приморського району м. Маріуполя (ЖКП № 1) створено з метою забезпечення правильної експлуатації житлового фонду, проведення поточного ремонту житлового фонду і збереження житлового фонду міської ради, що знаходиться в його веденні в справному стані, отримання прибутку від комерційної діяльності.

Виходячи з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства можна зробити висновок, що за 2011 рік підприємством були отримані збитки у сумі 187,9 тис. грн.

Однією з основних причин збитковості є те, що дійсні тарифи з утримання будинків та прибудинкової території були розраховані та введені у 2006 році. Але в зв'язку зі збільшенням мінімальної зарплатні, вартості матеріалів та послуг, збільшилися й витрати на оплату праці та підрядних робіт. Отже, встановлені тарифи зараз є нижчими за економічні витрати на обслуговування житлового фонду.

Для того, щоб населення мало можливість отримувати послуги з утримання будинку та прибудинкової території в повному обсязі, а підприємство мало змогу вести господарську діяльність, необхідно виконувати план доходів та витрат підприємства.

Проаналізувавши план доходів та витрат ЖКП № 1 на 2011 рік, що був складений виходячи з дійсного тарифу, та фактичні доходи та витрати підприємства за цей період у розрізі статей витрат, видно, що найбільше перевищення фактичних витрат над плановими відбувається по статі "накладні витрати", при цьому заробітна плата адміністративного персоналу з нарахуваннями складає 86,6 % від суми накладних витрат.

Основні доходи підприємство отримує з оплати послуг споживачами згідно з тарифом, який нараховується на загальну площу житлового фонду, що обслуговується підприємством. Проведений аналіз вказує на те, що на даному підприємстві при діючих тарифах та при дійсній площі, що обслуговується, не може працювати стільки працівників апарату управління. Тому, для того щоб вижити в цих умовах, підприємство повинно вдатися до кардинальних змін.

Для того, щоб уникнути банкрутства, ЖКП № 1 необхідно зменшити витрати на утримання апарату управління. Для вирішення цього питання необхідно провести реструктуризацію організаційної структури підприємства. Існує 2 варіанта реструктуризації. Перший – звільнити декілька працівників апарату управління, обов'язки яких можна розподілити між іншими працівниками. Але у цьому випадку суттєвої економії та збільшення доходів підприємства спостерігатися не буде. Другий – розширити площу, що обслуговується, що можливо лише за умови злиття з іншим підприємством.

Житлово-комунальне підприємство № 1 Приморського району має спільні територіальні кордони з Житлово-комунальним підприємством № 2 Приморського району (ЖКП № 2). Ці два підприємства мають майже однакову площу, що обслуговується, мають подібну організаційну структуру та працюють згідно з

однаковими тарифами, що були встановлені рішенням міського виконавчого комітету, а отже мають і схожі проблеми.

Для того, щоб забезпечити виживання підприємства, ЖКП № 1 запропоновано провести реструктуризацію у формі злиття з ЖКП № 2. У цьому випадку буде відбуватися значна економія за рахунок скорочення фонду оплати праці апарату управління. За рахунок збільшення площі – збільшиться дохід підприємства. Обидва підприємства знаходяться на загальній системі оподаткування, тому збільшення території не вплине на відрахування податків. Чисельність персоналу з обслуговування та ремонту житлового фонду та молодшого обслуговуючого персоналу залежить від площі, що обслуговується, отож їх чисельність при злитті підприємств не зміниться, отже, на якість обслуговування площі злиття підприємств не вплине негативно. Також у результаті запропонованої реструктуризації зменшаться й інші накладні витрати, такі як утримання та ремонт адміністративних приміщень, позавідомча охорона, канцелярські та господарські витрати, послуги банку, витрати на зв'язок.

У результаті злиття підприємств звільниться адміністративна будівля, яку, для отримання додаткового доходу, можна буде здавати в оренду.

Отже, в результаті запропонованої реструктуризації буде відбуватися значна економія по статті "накладні витрати"

На цей час організаційна структура підприємства є лінійною. Для покращення показників діяльності підприємства та поліпшення якості послуг, що надає ЖКП № 1, запропоновано змінити організаційну структуру з лінійної на дивізійну.

Дивізійна організаційна структура – це структура управління, яка будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Основний принцип побудови дивізійної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. У дивізійній структурі цей принцип втілено в делегування значної кількості повноважень менеджерам, що очолюють ці напрями, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегічні функції: НДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами.

До переваг дивізійної організаційної структури відносяться:

оперативна самостійність підрозділів;

швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищим керівництвом нижчому;

раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;

стабільність повноважень та відповідальності персоналу;

єдність та чіткість розпорядництва;

оперативне прийняття рішень;

персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

До недоліків дивізійної організаційної структури відносяться:

дублювання управлінських функцій;

розпорошення відповідальності;

протириччя між лінійними та функціональними керівниками.

Дивізійний підхід забезпечує більш тісний зв'язок підприємства із споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Структуризація підприємства за відділеннями (дивізіонами) здійснюється, як правило, за одним із трьох принципів: за продуктивним – з урахуванням

особливостей продукції, що випускається, чи наданих послуг; залежно від орієнтації на конкретного споживача і за регіональним – залежно від територій, що обслуговуються. У зв'язку з цим виділяється три типи дивізійних структур:

дивізійно-продуктові структури;

організаційні структури, орієнтовані на споживача;

дивізійно-регіональні структури.

З огляду на специфічну діяльність ЖКП № 1, запропоновано перетворити існуючу лінійну організаційну структуру підприємства на дивізійну організаційну структуру з орієнтацією на споживача. Отже, запропоновано створити на підприємстві 3 проектні групи, кожна з яких буде відповідати за певний тип будинків. Типи житлових будинків за ступенями благоустрою встановлено згідно з рішенням № 211 виконавчого комітету Маріупольської міської ради від 16.06.2005 р.

Проектна група № 1 відповідає за 1 тип – неупорядковане та частково упорядковане житло (має один з видів благоустрою упорядкованого житла).

Проектна група № 2 відповідає за 2 тип – упорядковане житло (має більш одного з видів благоустрою, окрім ліфта).

Проектна група № 3 відповідає за 3 тип – упорядковане житло підвищеного ступеня благоустрою (додатково до упорядкованого житла має ліфт).

До кожної групи будуть входити працівники молодшого обслуговуючого персоналу та персонал з утримання та ремонту жилого фонду.

Схема розробленої організаційної структури підприємства, що буде утворено на базі ЖКП № 1 та ЖКП № 2, наведена на рисунку.

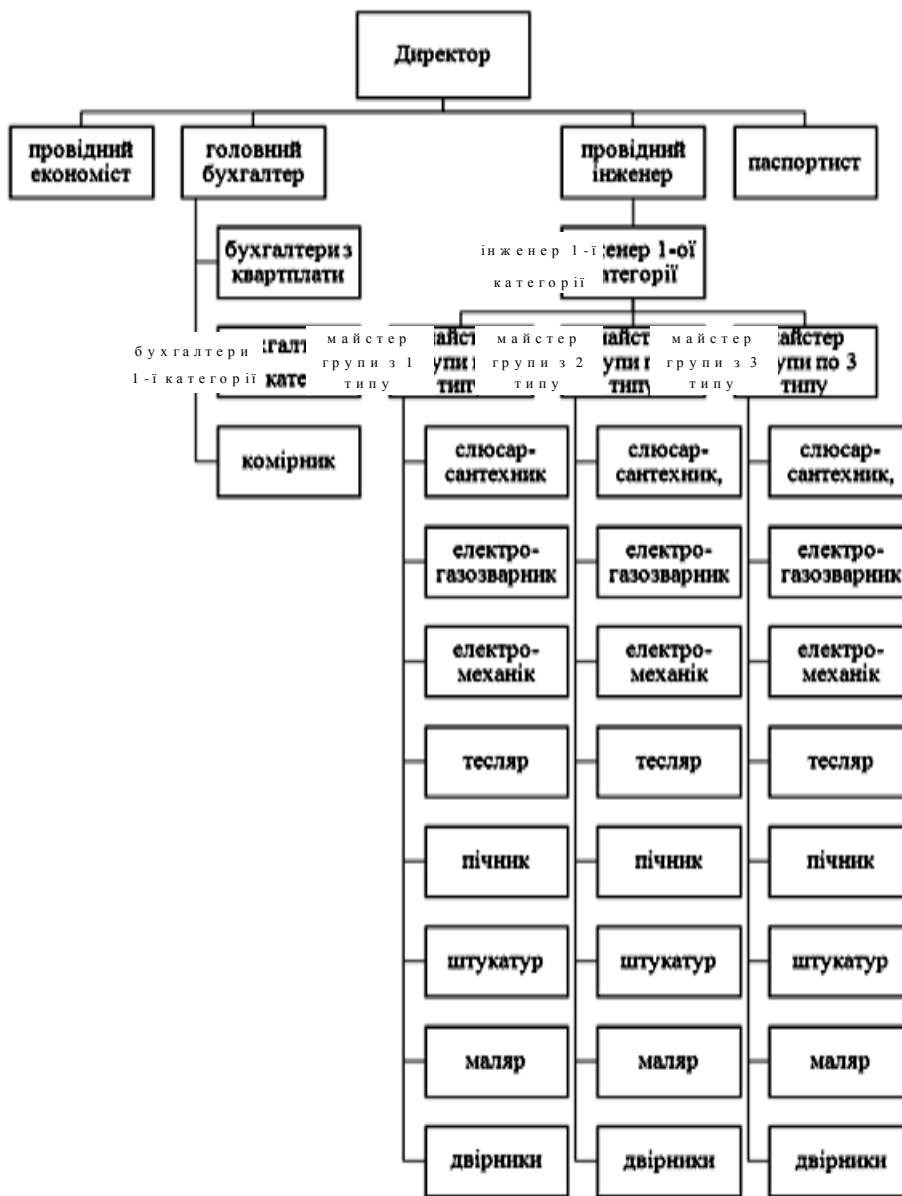


Рис. 3 запропонована організаційна структура підприємства, що буде утворено на базі ЖКП № 1 та ЖКП № 2

Отже, в результаті аналізу діяльності ЖКП № 1 було запропоновано такі вдосконалення:

- 1) реструктуризація підприємства у формі злиття ЖКП № 1 з ЖКП № 2;
- 2) перехід від лінійної організаційної структури до дивізійної.

Реалізація цих пропозицій дозволить підприємству не тільки вижити, а й отримувати прибуток від діяльності та покращити якість надання послуг.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

Література: 1. Євсейцева О. С. Реструктуризація підприємства як засіб адаптації до ринкових вимог / Євсейцева О. С. // Проблеми науки.– 2003. – № 1. – С. 55–59. 2. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьова, О. М. Ястремська та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с. 3. Реструктуризація підприємства : навч. посібн. для вузів / за ред. В. М. Заболотного. – К. : Міленіум, 2001. – 440 с. 4. Скочиляс С. Реструктуризація підприємств

в умовах трансформації економіки / Скочиляс С. // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 300–303. 5. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – К. : Вид. КНЕУ, 2005. – 247 с.