

УДК 331.101:338.47

Г. Ю. Олійник,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри «Менеджмент організації транспорту»  
Державного економіко-технологічного університету транспорту

## УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЮ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### Management restructuring in the strategic development of economic transformation of railway

*Розглянемо сутність та особливості управління реструктуризацією в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень підприємств залізничного транспорту.*

*Consider the nature and features of restructuring in the strategic development of the economic transformation of railway.*

**Ключові слова:** реструктуризація, управління, виробничий потенціал, фінансовий потенціал.

**Key words:** restructuring, management, production capability, financial capability.

**Вступ.** Підприємства залізничного транспорту (далі ПЗТ) під впливом змін попиту на продукцію, послуги, методи їх виробництва і обслуговування стикаються з необхідністю радикальної зміни своїх структур і функцій у формі злиття і придбання, розділення і виділення, перетворення (цей процес називають реорганізацією) або, частіше, комплексною зміною методів функціонування для рішення проблеми виживання або підвищення ефективності роботи – так званої реструктуризації [1]. Необхідність у змінах стала виникати так часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства не розглядається як виняткове явище.

**Мета і методи дослідження.** Метою даної статті – дослідження проблем, що пов'язані з системою управління реструктуризацією ПЗТ в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень та визначення шляхів їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління реструктуризації досліджували Алпатов А.А. [3], Акстовам Д. та ін. незважаючи на значну кількість публікацій, необхідність розробки системи управління реструктуризацією, з урахуванням специфіки залізничної галузі є актуальною.

Як механізм перетворень, який виправдав себе, реструктуризація стала високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і розглядається як сукупність заходів по комплексному приведенню системи функціонування компанії до постійних зовнішніх змін і діючої стратегії розвитку підприємства [2]. Реструктуризація включає: удосконалення структури і функцій управління, фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможної продукції, послуг, росту продуктивності праці, зниження витрат виробництва, покращення фінансово-економічних результатів діяльності. Початку робіт по реструктуризації передують комплексна діагностика, за результатами якої приймаються рішення про конкурентний набір заходів і робіт, особливо підготовчого характеру, пов'язаних з реорганізацією [3].

**Виклад основного матеріалу.** Процес реструктуризації залізничного транспорту, в результаті якого створюється акціонерна компанія – корпорація, є багатограним, складним, масштабним та неоднозначним, функціонально спрямованим [1,5]. Він, включаючи широкий аспект різноманітних перетворень та структурних змін на макро- та мікрорівні, передбачає необхідність розгляду таких питань, як передумова, фактори та принципи розбудови залізничного транспорту на основі його реформування.

Залізничний транспорт України є основним системоутворюючим елементом сфери реалізації державної політики, зокрема: економічної, забезпечуючи функціонування виробничо-господарського комплексу і міжгалузеві економічні зв'язки; бюджетної, направляючи в бюджет щорічно понад 60 млрд. грн.; соціальної, задовольняючи потреби населення у перевезеннях за збитковими, але соціально необхідними тарифами; територіальної, як містоутворюючий.

Здійснення реформи дозволить вирішити завдання, що стоять перед галуззю, із забезпечення потреб суспільного виробництва і населення країни в перевезеннях і підвищення якості транспортних послуг.

Багатогранність проблем впровадження нових економічних механізмів у систему управління реструктуризацією ПЗТ вимагає визначення основних методологічних підходів до організації управління ними. Розвиток цих підходів показанов табл. 1.

Сучасна ситуація докорінно змінює завдання і характер управлінської діяльності (організаційно-економічні підходи) ПЗТ. На перший план виходять нові цілі:

- утримання клієнтської бази, залучення інвесторів;
- збереження і максимізація прибутку;
- збереження ринкової вартості підприємства;
- збереження акціонерів.

Прийняття ПЗТ до нових умов функціонування вимагає внутрішньої перебудови, зміни функцій управління, перетворення організаційної структури, перегляду багатьох аспектів організаційно-економічної системи, розподілу прав, повноважень та відповідальності. Для виживання підприємства необхідно розробити маршрутну карту з визначенням хто, коли, що саме треба робити для досягнення успіху.

**Таблиця 1. Методологічні підходи до організації управління**

	Науковий підхід		
	процесний	системний	ситуаційний
Знайомство з об'єктом управління	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро- і макросередовищі

Головна складова об'єкта управління	Виробничий і управлінський процеси	Підприємство вмікротамакросередовищі	Конкретні ситуації функціонування підприємств вмікротамакросередовищі
Внесок в методологію управління	Методологія проектування автоматизованих систем управління	Універсальне поняття і дослідницькі прийоми об'єктів з урахуванням внутрішньої різноманітності цілісності, органічної взаємодії їх елементів і зовнішнього середовища; методологія стратегічного управління	Операційних підхід до аналізу і розробки рішень
Критерій оцінки результативності управління	Ефективність управління	Розробка і реалізація глобальної стратегії підприємства	Критерії глобальної оптимізації

Суть цього процесу в тому, що існує чітко організоване комплексне стратегічне планування і, з іншого боку, структура управління ПЗТ відповідає «формальному» стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити можливості розробки довгострокової стратегії досягнення цілей компанії. **Процес управління реструктуризацією включає: визначення місії компанії; формування цілей компанії; оцінку і аналіз зовнішнього середовища; управлінське дослідження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізацію стратегії; оцінку стратегії та контроль за її реалізацією.**

Структурна реформа відкриє нові можливості з формування додаткових власних джерел інвестицій за рахунок реструктуризації активів і одержання доходів від участі у дочірніх підприємствах. Також підвищиться інвестиційна привабливість національної залізниці для приватного та іноземного капіталу.

Проведення реформи, крім підвищення галузевої ефективності, дозволить отримати і загальноекономічний ефект за рахунок стимулювання розвитку транспортного машинобудування та експорту транспортних послуг за європейськими стандартами.

Основні напрямки реформування залізничного транспорту:

- Зміна форми господарювання на транспорті залежить від вибору організаційної моделі: холдингова, інтеграційна, модель розділення (розподілу). Вибір моделі залежить від урядових стратегічних питань та інвестиційних програм інфраструктурного оператора, тому реформування може бути проведено з приватизацією, без приватизації або з частковою приватизацією інфраструктури.

- Створення на залізничному транспорті двох секторів: природно-монопольного та конкурентного, відповідно повинні функціонувати одне підприємство-провайдер з експлуатації виробничої інфраструктури і кілька підприємств-операторів, які на комерційних засадах мали б можливість організувати перевезення у вантажному та пасажирському сегментах ринку послуг залізниць. Таким чином, стратегічне завдання щодо забезпечення цілісності і технологічної єдності залізничної системи буде виконано, а водночас зазначені стимули до подальшого інвестиційного та інноваційного розвитку галузі [1].

- При реформуванні виникає необхідність провести відокремлення (організаційне та фінансове) діяльності залізничних господарств, які відділяють інфраструктуру від діяльності господарств – суб'єктів перевізного процесу з метою отримання достовірної інформації про фінансові витрати монопольного та конкурентного секторів для встановлення обґрунтованих тарифів.

- Розмежування сфер діяльності на сегменти інфраструктури і перевезень [2,3,4].

Усі ці питання потребують розробки основних вимог до системи управління реструктуризацією.

Діалектика поточного функціонування і розвитку складає суть існування підприємства. При цьому, якщо функціонування відображає статичність існування, то розвиток визначає його динаміку. Статичний характер функціонування підприємства з'являється у виконанні поточних операцій для забезпечення подальшого існування підприємства у діючих змінних умовах.

Як уже відмічалось, залізничний транспорт – це багатогалузеве господарство з величезною кількістю різних підприємств.

Динаміка розвитку ПЗТ виражається у таких його характеристиках, як формування нового потенціалу і забезпечення економічного зростання. При цьому якщо функціонування направлене на збереження поточної стійкості і платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі, то розвиток підприємства за допомогою механізмів перетворень тимчасово порушує збалансованість його підсистем, але в довгостроковій перспективі підвищує вартість (капіталізацію)

підприємства і забезпечує показники стійкості функціонування на новому рівні розвитку.

Система стратегічного управління реструктуризацією ПЗТ, яка пропонується автором, складається з взаємозв'язаного управління поточним функціонуванням і розвитком підприємства. При цьому збалансованість управління визначається ступенем оптимальності співвідношення динаміки розвитку і стійкості поточного функціонування підприємства [5].

Як відомо зі світової практики, існують два базисних види стратегічних змін на підприємстві: еволюційні (що забезпечують послідовне удосконалення існуючих об'єктів) і революційні (принципово нові) перетворення об'єктів. Основу реалізації революційного шляху розвитку складає механізм реструктуризації [2,5].

Революційний шлях розвитку характеризується динамічністю, значним ризиком, жорсткими обмеженнями в часі і високою невизначеністю результату, тому революційний розвиток підприємства вимагає особливого підходу до управління механізмом реструктуризації.

Теоретичні положення розвитку підприємства на основі реструктуризації визначають місце механізму радикальних перетворень в системі управління розвитком, задають вимоги до параметрів змін і створюють основу для формування механізму реструктуризації ПЗТ в умовах значних змін зовнішнього середовища.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати наступні теоретичні положення розвитку ПЗТ на основі управління механізмом реструктуризації який вимагає:

**1. Радикальних змін рівня розвитку підприємства з метою переходу системи в якісно новий стан.** Вказаний перехід виникає за умови системної зміни в основах взаємодії з зовнішнім середовищем і внутрішньою організацією процесів, технологій, структури.

Трансформація підприємства при переході в новий стан приводить до виникнення якісно нових перспектив розвитку, придбання нового статусу на ринку, додаткових конкурентних переваг, підвищеного рівня ефективності і стійкості.

Нездатність переходу на новий рівень розвитку означає неможливість революційного розвитку, тому що відсутній факт принципової зміни стану системи. Саме закінченість і результативність революційного розвитку, що виявляються в переході на новий рівень розвитку, характеризує реструктуризацію як успішний проект.

**2. Максимального скорочення термінів досягнення нового рівня розвитку.** На практиці термін окупності проекту реструктуризації знаходиться в прямій залежності від термінів проведення перетворень.

З одного боку, скорочення термінів трансформації позитивно впливає на показники довгострокової ефективності підприємства. З іншого боку, за даними джерела [3 с. 220], в короткостроковій перспективі існує зворотна залежність зміни вартості одиниці робіт від часу. Прискорення розвитку підприємства приводить до зростання вартості одиниці робіт, тому що вони здійснюються у форсованому режимі. У зв'язку з цим вартість об'єму робіт в процесі реструктуризації значно перевищує вартість аналогічного об'єму робіт в процесі еволюційного розвитку.

У цих умовах потрібне граничне скорочення термінів реструктуризації за умови збереження поточних показників ефективності на допустимому рівні.

Перехід на принципово новий рівень розвитку з випередженням конкурентів дозволяє в умовах тимчасової монополії отримати підвищений економічний ефект, збільшити частку ринку, забезпечити технологічний, виробничий і маркетинговий відрив від конкурентів і сформувати базис для розвитку підприємства в подальші періоди.

**3. Комплексності зміни під якими розуміється системний підхід до реалізації перетворень на підприємстві, та включає:**

- узгодження основних векторів розвитку, забезпечуючи гармонічне поєднання різноспрямованих радикальних перетворень і формує єдину стратегію розвитку;

- комплексне перетворення всіх базисних підсистем підприємства (рис. 1.). Саме комплексний характер перетворень дозволяє понизити взаємну невідповідність підсистем в новій якості;
- уніфікацію і масштабування заходів для максимально комплексного розповсюдження позитивного досвіду, отриманого на ділянці, на всю систему;
  - комплексне перетворення слабких сторін поточного функціонування і посилення конкурентних переваг підприємства.
- Таким чином, комплексність перетворень в процесі реструктуризації забезпечує єдність засобів і цілей, які досягаються при революційному шляху розвитку.

**4. Забезпечення підвищеної адаптаційної активності в процесі реструктуризації, яка виявляється в оперативності і повноті реакції на фундаментальні зміни в зовнішньому середовищі, що забезпечує випереджаючу конкурентоспроможність.**



Рис. 1. Комплексність перетворень в процесі реструктуризації

Відсутність повноцінної реакції на значні зміни зовнішнього оточення стає причиною відставання від конкурентів, погіршення положення на ринку і зрештою зниження потенціалу розвитку підприємства.

Підвищена адаптаційна активність є прояв основної функції реструктуризації – приведення підприємства у відповідність вимогам зовнішнього середовища. Підвищена активність означає концентровані зусилля, направлені на зміни принципів взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Таким чином, забезпечення динаміки адаптації до зовнішнього середовища в процесі реструктуризації є невід'ємною складовою переходу на новий рівень розвитку.

**5. Підвищення уваги до управління перетвореннями.** В процесі революційного розвитку, окрім дій, направлених на підтримку поточного функціонування, потрібно зниження впливу перетворень як додаткового джерела нестабільності і зосередження зусиль на зростання динаміки розвитку. Таким чином, виникає значне зростання об'єму управлінських дій, які потребують більшої керованості.

Під управлінням керованістю окремого перетворення як дії ми розуміємо кореляцію зв'язку «дія – результат».

Керованістю системи перетворень є узгодженість окремих змін, облік їх взаємного впливу, вимірювання і контролюваність системного результату, а також здатність реалізації набору дій, що коректують, з метою мінімізації відхилень від запланованого рівня.

Висока керованість перетворень в процесі революційного шляху розвитку дозволяє понизити ризики невизначеності змін зовнішнього і внутрішнього середовища під час реструктуризації.

**6. Формування стратегічної інерційності прогресу в заданому напрямі.** Довгострокова інерційність розвитку формується за рахунок консолідації дій з трансформації системи в рамках єдиної стратегії розвитку. Саме нова інерція розвитку дозволяє погасити поточну інерцію руху і змінити його напрям.

Таким чином, формування ефекту інерції надає визначальний вплив на перехід підприємства в якісно новий стан і вимагає значних організаційно-фінансових зусиль.

**7. Граничної концентрації наявних ресурсів на процесах розвитку з метою скорочення термінів перетворень і забезпечення їх комплексності.**

Граничність концентрації полягає в максимальному перерозподілі ресурсів – від потреб процесів поточного функціонування до процесів розвитку за умови збереження стабільності діяльності підприємства.

У разі перевищення межі концентрації ресурсів підприємство стає неплатоспроможним, а у разі неповного використання можливостей перерозподілу ресурсів не забезпечуються максимальні темпи розвитку і, відповідно, терміни переходу в якісно новий стан збільшуються.

На практиці перерозподіл ресурсів відображається в зниженні витрат на підтримку поточного виробництва, у продажу нерентабельних або технологічно застарілих активів і інвестування власних і повернутих фінансових ресурсів в нові напрями розвитку.

**8. Зниження рівня стійкості підприємства.** Це пов'язано з граничною концентрацією ресурсів підприємства на процесах розвитку, із зниженням фінансових показників по поточній діяльності і недостатнім зростанням фінансових показників по нових напрямках розвитку. З метою підтримки прийняттого рівня стійкості в процесі революційного розвитку необхідно забезпечити запас фінансової міцності, який в найкоротші терміни може бути перетворений в будь-який інший вид необхідного ресурсу.

**Таким чином, управління запасом фінансової міцності забезпечить збереження фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.**

Формування основних вимог до управління реструктуризацією в процесі революційного розвитку обумовлює необхідність дослідження взаємозалежності управління розвитком і управління реструктуризацією.

Основний конструктивний зміст процесу інтенсивного розвитку складають радикальні стратегічні зміни, які є головними носіями нової якості і представляють собою ключовий предмет управління в процесі реструктуризації підприємства. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє дослідження питання взаємозалежності процесів розвитку і механізму реструктуризації.

Процес реструктуризації як механізм стратегічного управління направлений на підвищення ефективності, зростання потенціалу розвитку підприємства і вартості капіталу.

Вважаємо, що потенціал розвитку визначається положенням підприємства на ринку, можливостями впливу на зовнішнє середовище і перспективами зростання.

Рівень ефективності відображає якість поточного функціонування, яке визначається рівнем економічної віддачі в базисних підсистемах підприємства і ступенем їх відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Вартість капіталу є інтегральним виразом якості поточного функціонування і потенціалу розвитку підприємства в грошовій формі.

Питання підвищення ефективності підприємства і вартості капіталу вже достатньо вивчені у вітчизняних і закордонних наукових дослідженнях, тому тут ми зупинимося на дослідженні процесів управління потенціалом розвитку підприємства.

Рівень стратегічного розвитку підприємства характеризується поточним рівнем функціонування і потенціалом розвитку, який визначає ємкість запасу можливостей для прогресу.

Найефективніше будувати процес управління розвитком на основі управління функціональними складовими потенціалу розвитку, оскільки декомпозиція за вищезгаданою ознакою дозволяє гармонізувати складові потенціалу і визначити послідовність його формування і реалізації для досягнення збалансованого і стійкого розвитку.

Потенціал розвитку ПЗТ по функціональному признаку складається з наступних найбільш значущих елементів:

- виробничого потенціалу, який визначає техніко-технологічний вектор розвитку ПЗТ, забезпечуючи можливості зростання виробничих потужностей, якості і номенклатури вироблюваної продукції;
- фінансового потенціалу, який представляє собою здатність ПЗТ забезпечити необхідний запас фінансової міцності;
- інвестиційного потенціалу, який дозволяє в майбутньому реалізувати інвестиційні проекти ПЗТ, направлені на розвиток техніко-технологічної підсистеми і інфраструктури підприємства (технологічний потенціал);

- інноваційного потенціалу, що відображає перспективи ПЗТ по розробці, впровадженню і освоєнню нових технологій і продукції;
- маркетингового потенціалу, який характеризує можливості зміцнення і розширення позицій ПЗТ на ринку відображаючи перспективний рівень конкурентоспроможності;
- кадрового потенціалу, що визначає здібності персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, можливості освоєння нових робочих функцій, а також перспективи збільшення об'ємів і якості робіт, яку виконують співробітники;
- інших складових потенціалу, що надають можливості розвитку різних напрямів функціонування ПЗТ залежно від специфіки і виду діяльності.

Функціональні складові потенціалу розвитку мають тісний взаємозв'язок і повинні бути повністю узгоджені один з одним. Відсутність узгодженості приводить до неефективного формування потенціалу і нездатності максимізувати ємкість потенціалу в умовах обмеженого набору ресурсів на поточному рівні розвитку.

Центральне місце в структурі потенціалу ПЗТ займає фінансовий потенціал, який визначає межі розвитку, служить джерелом формування функціональних складових потенціалу розвитку (рис. 2).

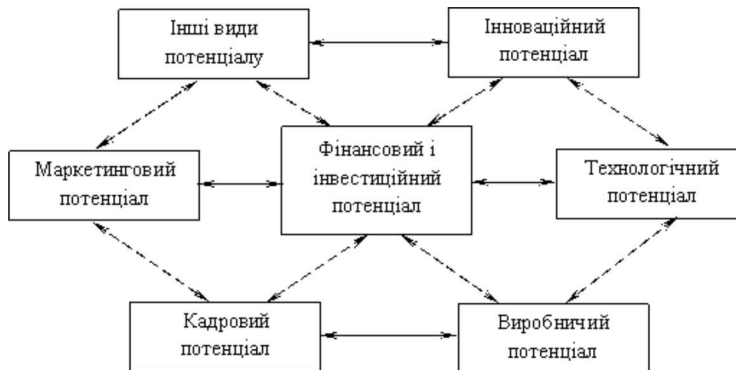


Рис. 2. Взаємозв'язок функціональних складових потенціалу розвитку

У зв'язку з цим формування інших функціональних складових здійснюється після накопичення фінансового потенціалу і проводиться в різних послідовностях залежно від специфіки діяльності ПЗТ. При цьому реалізація попереднього виду потенціалу приводить до накопичення наступної функціональної складової потенціалу. Таким чином, формуються і реалізуються функціональні складові і загальний потенціал розвитку (рис.3).

Управління функціональними складовими потенціалу розвитку забезпечує послідовність і узгодженість перетворень в процесі реструктуризації.

Стимулювання зростання кожної складової потенціалу розвитку в довгостроковій перспективі приводить до підвищення його загального рівня.

Стратегія управління розвитком формується на основі визначення співвідношення і відповідного розподілу зусиль між формуванням потенціалу розвитку (пасивна фаза управління) і реалізацією потенціалу (активна фаза управління).

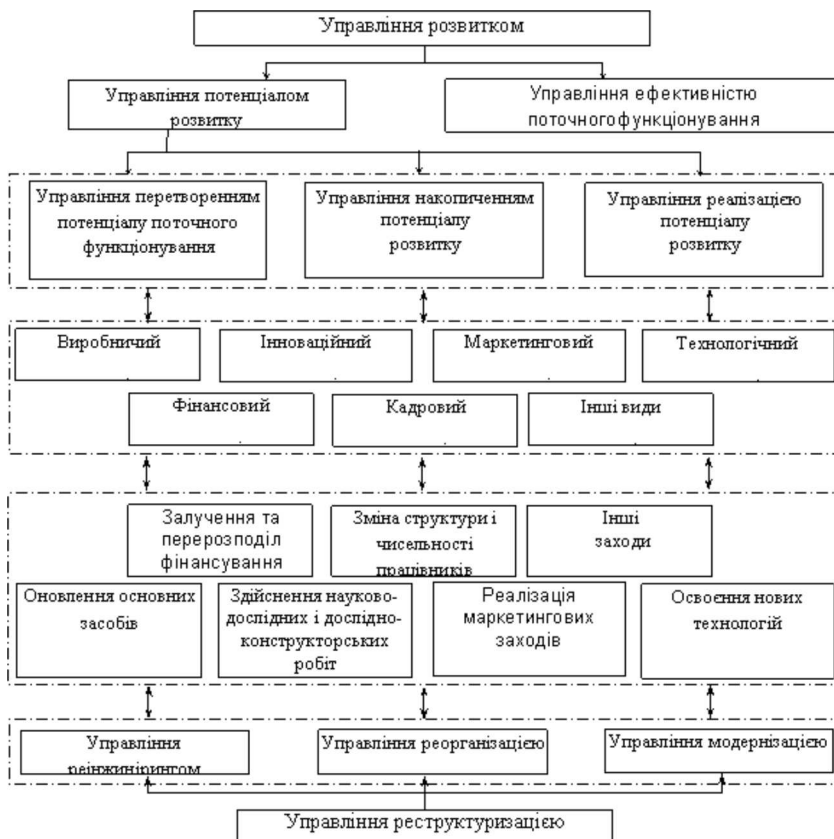


Рис. 3. Взаємозв'язок між управлінням розвитком і реструктуризацією

Процес управління потенціалом розвитку включає наступні основні складові.

1. Перетворення потенціалу поточного функціонування розвитку ПЗТ по окремим напрямкам не може реалізуватися без відповідних фундаментальних перетворень в підсистемах. Наявність вказаного потенціалу відображає неповну реалізацію можливостей розвитку по еволюційному шляху.

Радикальні перетворення в процесі реструктуризації разом із зміною конфігурації підсистем забезпечують перетворення потенціалу поточного функціонування в накопичений потенціал розвитку ПЗТ.

2. Процес накопичення потенціалу розвитку, який полягає в системних діях, направлених на підготовку і забезпечення умов і можливостей розвитку ПЗТ.

Процес накопичення виступає таким чином підготовчою стадією до реалізації потенціалу розвитку.

3. Реалізація потенціалу, що полягає в комплексному перетворенні можливостей ПЗТ в динаміку прогресу.

**Висновки.** Практичними механізмами забезпечення зростання потенціалу розвитку в рамках процесу реструктуризації виступають реінжиніринг, реорганізація і модернізація.

Для мінімізації збитків, які виникають в процесі перетворення реструктуризації доцільно впровадити єдиний механізм управління реструктуризацією ПЗТ.

Укрзалізниця (та її шість залізниць, підприємства, організації та установи) як корпорація сьогодні є повноцінним учасником транспортного ринку, готовим грати за твердими правилами конкурентної економіки та виконувати функції державного і господарського відання. Слід відзначити, що таких функцій не виконує жодна структура ні в одній державі понад 25 років.

Для детальної системи впровадження процесів реструктуризації необхідно розробити концепцію управління реструктуризацією підприємств залізничного комплексу України, як важливу складову проведених досліджень.

#### Список використаних джерел:

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2006р. № 651-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ua.zacon.com.documents>.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1981. – 460 с.
3. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 250 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: ФАИР – Пресс, 2003. – 288 с.
5. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту: Монографія / М.В. Макаренко, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник та ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 428 с.
6. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы. Управления. Стратегия, координация параметров, снижения сопротивления преобразования. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"