

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Луганськ. - 2008. – 21 с.

13. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий / Н.В. Цопа // Европейський вектор економічного розвитку. – 2009. – № 2(7). – С. 177-185.

14. Черных А.В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности: Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. — Белгород: Белгородский государственный технический университет, 2006. — 20с.

15. Шведчиков О.А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / Часопис економічних реформ: науково-виробничий журнал. – 2011. - №1. - С.102-108.

16. Ram Nidumolu, C. K. Prahalad and M. R. Rangaswami. Why sustainability is now the key driver of innovation, Harvard Business Review, - September 2009. - <http://hbr.harvardbusiness.org>.

17. How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results, March 2010. <http://mckinseyquarterly.com>.

УДК 338.47

Олійник Г.Ю.

КРИТЕРІЙ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Розглянуто проблеми управління реструктуризацією підприємств залізничного транспорту, запропоновані критерії і принципи управління процесами радикальних перетворень.

Ключові слова: реструктуризація, принципи, критерії, управління, процеси.

Рассмотрено проблемы управления реструктуризацией предприятий железнодорожного транспорта, предложены критерии и принципы управления процессами радикальных преобразований.

Ключевые слова: реструктуризация, принципы, критерии, процессы.

Considered the problems of restructuring of rail transport, the proposed criteria and principles of management of radical transformations.

Key words: restructuring, principles, criteria and processes.

Постановка проблеми. У теперешній час парк техніки залізничного транспорту та об'єктів нерухомості, має тенденцію до старіння. За прогнозами фахівців, у найближчі роки прогнозується масове списання рухомого і нерухомого майна, тому що воно має дуже великий знос і не відповідає стандартам ISO. Економічні перетворення на залізничному транспорті передбачені концепцією Державної програми реформування залізничного транспорту [1]. Тому сьогодні гостро стоїть проблема розробки критеріїв і принципів управління реструктуризацією підприємств залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методичними питаннями ефективного функціонування та розвитку транспорту займалися такі вчені – В.І. Щелкунов [2], Ю.Ф. Кулаєв [3], О.В. Коба. Слід відзначити проведені

дослідження з питань реформування залізничного транспорту таких вчених як Макаренко М.В. [4], Цветова Ю.М. [5], Лозової Т.І. [4] та інших.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Дослідженню окремих питань реформування присвячено багато наукових праць, але підприємства залізничного транспорту мають свою специфіку, і до цього часу відсутнє комплексне обґрунтування управління реструктуризацією, а також не визначені критерії і принципи управління процесами радикальних перетворень.

Мета статті. Метою статті є висвітлення основних положень щодо критеріїв і принципів управління реструктуризацією підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Система управління розвитком компанії на основі реструктуризації підприємств залізничного транспорту (далі ПЗТ) будується на принципах і критеріях управління самими процесами радикальних перетворень. Специфіка досліджень вказаних елементів полягає в необхідності формування теоретично обґрунтованого і практично застосовано підходу до визначення основ побудови процесів реструктуризації і базисних напрямів їх аналізу. Розвиток ПЗТ як складний, багатовимірний процес, здійснюваний в умовах невизначеності зовнішнього середовища, вимагає системного управління.

Критерії управління реструктуризацією визначають систему вимірювання ключових параметрів проведення радикальних змін на підприємстві. Принципи управління реструктуризацією формують базисні підходи і необхідні умови для побудови ефективної системи реалізації радикальних і комплексних перетворень.

Передумовами виділення основних критеріїв і принципів управління реструктуризацією служать:

- аналіз проблемних питань процесу реструктуризації, які визначають її напрями дослідження як об'єкта управління;
- аналіз теоретичних положень розвитку ПЗТ на основі процесу реструктуризації, які відображають її специфіку як об'єкта управління перетвореннями.

Сукупність принципів і критеріїв управління реструктуризацією визначає основи реалізації управління впливом і пріоритетними напрямками моніторингу перетворень під час переходу ПЗТ до якісно нового стану.

Критерії управління реструктуризацією. Критеріями процесу реструктуризації є рівні динаміки, ефективності і стійкості розвитку.

Рівень динаміки розвитку визначає основну функцію реструктуризації – прискорення переходу ПЗТ на новий рівень розвитку. Управління перетвореннями по даному критерію дозволяє контролювати темпи їх реалізації.

Рівень ефективності розвитку відображає необхідність управління процесами реструктуризації по параметрах результативності перетворень, що проводяться, і раціональності використання ресурсів.

Визначальним критерієм успішності реструктуризації є **рівень стійкості розвитку** підприємства в процесі радикальних перетворень. Дане положення пов'язане з тим, що у разі негативного сценарію розвитку рівні ефективності і динаміки розвитку можуть тимчасово не відповідати плановим значенням, а зниження стійкості нижче за мінімальний рівень приводить підприємство до кризового стану і повністю нейтралізує досягнення по критеріях динаміки ефективності розвитку.

Стійкість за функціональною ознакою умовно можна розділити:

- на фінансову – здатність виконати в строк поточні і майбутні фінансові зобов'язання перед контрагентами;
- виробничу – технологічна закінченість виробничого циклу;
- кадрову – достатність чисельного складу і якості підготовлених спеціалістів, які обізнані з методологією реструктуризації, принципами, критеріями для виконання повного комплексу робіт з реструктуризації;
- маркетингову – наявність стабільних зв'язків з достатньою для нормального функціонування кількістю контрагентів і об'ємів товарно-грошових потоків;
- інноваційну – можливість безперервного проведення мінімально необхідного об'єму науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для забезпечення переходу в наступний технологічний стан.

Доцільно сконцентрувати увагу на показниках фінансової стійкості як інтегральної характеристики стабільного стану ПЗТ.

В умовах обмеженості ресурсів ПЗТ не мають можливості одночасно забезпечувати максимальні показники по всіх вказаних критеріях. У зв'язку з цим традиційно виникає проблема вибору пріоритетного критерію розвитку. Рівень значення критеріїв визначається конкретною ситуацією і стратегічними цілями ПЗТ в процесі реструктуризації. Управління даними критеріями окремо, з дотриманням загального прийнятого балансу, забезпечує гармонійність і якість розвитку.

Можливі комбінації критеріїв основних пріоритетів наведені в табл.1.

Практичне застосування механізму управління реструктуризацією за запропонованими критеріями вимагає визначення відповідних наборів показників [2].

Рівень стійкості розвитку (R) включає показники ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, забезпеченості власними коштами.

Рівень динаміки розвитку (β) характеризується зміною виручки, прибутку, власного капіталу, валюти балансу, частки ринку, об'єму продукції (послуг), кількістю впроваджених нововведень.

Рівень ефективності розвитку (Q) визначається показниками рентабельності, оборотності, продуктивності, фондівдачі.

Вимірювання рівня стійкості розвитку здійснюється по наступній формулі: $R = \prod_{j=1}^n (R_j : R_{j \text{ план.}})$,

де R_j - j -й показник стійкості розвитку;

$R_{j \text{ план.}}$ - плановий рівень стійкості розвитку по j -му показнику;
 n - кількість показників стійкості розвитку.

При цьому існують наступні варіанти зміни стійкості в процесі реструктуризації:

1. $R > 1$ свідчить про перевищення планових вимог за показниками стійкості;

2. $R = 1$ свідчить про точну відповідність плановим вимогам по показникам стійкості;

3. $R < 1$ свідчить про нестійкість компанії.

Вимірювання рівня динаміки розвитку здійснюється по наступній формулі: $\beta = \prod_{i=1}^n (\beta_i : \beta_{i \text{ план.}})$

Де β_i - зміна i -го показника розвитку;

$\beta_{i \text{ план.}}$ - плановий рівень зміни по i -му показнику розвитку;
 n - кількість показників динаміки розвитку.

При цьому існують наступні варіанти динаміки розвитку при реструктуризації:

1. $\beta > 1$ свідчить про позитивну динаміку розвитку;

2. $\beta = 1$ свідчить про відсутність динаміки розвитку;

3. $\beta < 1$ свідчить про негативну динаміку розвитку.

Вимірювання рівня ефективності розвитку здійснюється по наступній формулі: $Q = \prod_{u=1}^n (Q_u : Q_{u \text{ план.}})$

де Q_u - u -й показник ефективності розвитку;

$Q_{u \text{ план.}}$ - плановий рівень ефективності розвитку по u -му показнику;

n - кількість показників ефективності розвитку.

Таблиця 1.- Комбінації критеріїв основних пріоритетів

№ п. п.	Критерій по якому встановлено пріоритет	Формули розрахунку: стійкості (ст.); динаміки (δ); ефективності (е.)	Пояснення до показників критеріїв
1.	Критерій «Стійкості»	$a_{cm} \rightarrow \max$ $a_{\delta} >$ $= \min \text{ допустимий}$ $a_e >$ $= \min \text{ допустимий}$	Дана система стосунків критеріїв відповідає стратегії виживання, коли основними оперативними задачами є відновлення платоспроможності і забезпечення фінансової стійкості, а рівні динаміки і ефективності розвитку знижені до допустимого мінімуму.
2.	Критерій «Ефективності»	$a_e \rightarrow \max$ $a_{cm} >$ $= \min \text{ допустимий}$ $a_{\delta} >$ $= \min \text{ допустимий}$	Вказані відносини критеріїв відповідають еволюційному типу розвитку, коли базисною задачею управління служить мінімізація економічного ефекту при даному наборі ресурсів, а рівні стійкості і динаміки розвитку знижені до допустимого мінімуму.
3.	Критерій «Динаміки розвитку»	$a_{\delta} \rightarrow \max$ $a_{cm} >$ $= \min \text{ допустимий}$ $a_e >$ $= \min \text{ допустимий}$	Дана комбінація співвідношення критеріїв відповідає революційному типу розвитку, коли потрібно сконцентрувати основні зусилля на забезпеченні динаміки перетворень, знизив до допустимого мінімуму рівні стійкості і ефективності розвитку.

При цьому існують наступні варіанти зміни ефективності в процесі реструктуризації:

1. $Q > 1$ свідчить про перевищення планових вимог за показниками ефективності;

2. $Q = 1$ свідчить про точну відповідність плановим вимогам за показниками ефективності;

3. $Q < 1$ свідчить про неефективність розвитку.

У зв'язку з тим що метою реструктуризації є максимізація динаміки розвитку за умови збереження стійкості і ефективності на допустимому рівні,

умова оптимальності розвитку в процесі реструктуризації може бути представлено в наступному вигляді: $\beta \rightarrow \max$ за умови $R > 1$ і $Q > 1$

Визначення критеріїв дозволяє розробити принципи управління процесами реструктуризації для забезпечення якості перетворень, що проводяться [3].

Принципи управління реструктуризацією. В процесі реструктуризації ПЗТ виділяються наступні основні принципи реалізації радикальних перетворень.

Принципи обґрунтованості. Стратегічна значущість процесу реструктуризації і значні інвестиційні витрати потребують обґрунтування його необхідності з метою зниження невизначеності розвитку підприємств які включаються в проект реструктуризації. Прийняття необґрунтованого стратегічного рішення проводить підприємство до довготривалого інерційного розвитку по неефективному шляху, знижуючи стійкість і динаміку прогреса, при цьому зміна вектора розвитку потребує значних організаційних зусиль. Реалізація принципу обґрунтованості тісно пов'язана з дослідженням необхідних умов проведення реструктуризації, які визначають набір критеріїв аналізу поточного функціонування і перспектив розвитку, що дозволяють приймати рішення про продовження еволюційного шляху розвитку або про початок реструктуризації ПЗТ. Ступінь обґрунтованості знаходиться в прямій залежності від деталізації і розміру областей дослідження необхідних умов.

Принципи готовності до реструктуризації. Реструктуризація як інструмент стратегічного управління спрямована на упередження довгострокових негативних тенденцій еволюційного шляху розвитку. Можливості розвитку на основі реструктуризації в кризовій ситуації обмежені поточним станом і здатністю ПЗТ залучати необхідні інвестиційні ресурси. У цих умовах радикальні перетворення на підприємстві можуть призвести до втрати його стійкості, тому вимагають системної підготовки.

Об'єктивна складність процесу реструктуризації, яка проявляється в необхідності перетворення значної кількості елементів і зв'язків в умовах динаміки змін зовнішнього середовища, зумовлює обов'язковість підготовчих заходів, в тому числі прогнозування, планування, аналізу можливих сценаріїв і наслідків радикальних перетворень. Відсутність відповідної підготовленості до процесу реструктуризації фактично означає його організацію за принципом «проб і помилок», що перетворює сам процес в безсистемний, хаотичний набір дій з випадковим результатом. Прогнозованість розвитку в процесі реструктуризації знаходиться в прямій залежності від ступеня підготовленості проведення даного процесу. На практиці дотримання вказаного принципу вимагає прогнозу довгострокового тренда розвитку і моделювання основних сценаріїв розвитку ПЗТ з урахуванням можливих змін в зовнішньому середовищі.

Система підготовки процесу реструктуризації повинна включати такі складові, як:

- прогнозування можливих сценаріїв розвитку;
- планування і моделювання різних варіантів проведення реструктуризації з позиції ресурсного забезпечення, напрямів розвитку, співвідношення базисних критеріїв розвитку;
- аналіз можливих джерел фінансування і підготовки залучення фінансування з оптимальних джерел;
- підготовчі заходи усередині кожної з базисних підсистем з метою зниження неузгодженості в процесі перетворень.

Таким чином, дотримання принципу готовності до реструктуризації збільшує ефективність застосування механізму управління при переході на новий рівень розвитку.

Принципи своєчасності. В умовах циклічності розвитку ПЗТ забезпечення стійкості в процесі реструктуризації пов'язане з визначенням оптимальних термінів початку і завершення процесу реструктуризації з урахуванням етапу циклу функціонування ПЗТ, оскільки збіг зовнішніх негативних тенденцій з внутрішніми процесами системної дестабілізації збільшує вірогідність виникнення кризового стану.

Невчасне проведення радикальних перетворень в умовах циклічності приводить до наступних негативних наслідків:

- неповному використанню можливостей поточного функціонування і потенціалу розвитку ПЗТ, визванному необґрунтованістю раннім початком реструктуризації;
- зростанню вірогідності фінансової кризи унаслідок вичерпання запасу фінансової міцності, викликаному затримкою початку реструктуризації;
- неповної реалізації запланованого комплексу перетворень або перевищенню швидкості змін з супутнім надмірним споживанням ресурсів, що пов'язане з незапланованим раннім закінченням реструктуризації.

Дотримання оптимальних термінів реалізації процесів реструктуризації забезпечує збереження стійкості ПЗТ в період перетворень на допустимому рівні. Реалізація принципу своєчасності будується на системі моделювання процесів розвитку в умовах циклічності.

Принцип збалансованості. Процеси реструктуризації порушують поточну рівновагу стану ПЗТ і погіршують його економічний стан в перехідний період. У зв'язку з цим при проведенні реструктуризації необхідно визначити розумне співвідношення між поточною діяльністю і розвитком, тобто визначити оптимальні темпи проведення перетворень, допустимий рівень стійкості і ефективності. Крім того, необхідно забезпечити баланс між перетворюваними підсистемами ПЗТ, який досягається на основі їх узгодженості, ритмічності і гармонійності. Реалізація

принципу збалансованості будується на механізмі управління коректуючими діями в умовах постійного перерозподілу ресурсів між потребами поточного функціонування і потребами розвитку з метою збереження стійкості системи.

Принцип урахування невизначеності. Радикальність перетворень в багатовимірній системі взаємодій процесів, технологій і структури в умовах динамічності змін зовнішнього середовища відображає високий ступінь невизначеності отримання кінцевого результату реструктуризації. Об'єктивна невизначеність знижує точність прогнозування і рівень керованості процесом реструктуризації, що негативно відбивається на динаміці розвитку, ефективності і стійкості ПЗТ. Основними методичними підходами до мінімізації невизначеності по базисним параметрам реструктуризації є наступні:

- формування додаткового запасу міцності і забезпечення можливості переходу на альтернативний варіант розвитку;
- особлива організація процесу, яка дозволяє оперативно припинити перетворення;
- система управління коректуючими діями з метою зміни характеру розвитку при негативному сценарії.

Таким чином, урахування невизначеності в процесі реструктуризації дозволяє адекватно реагувати на передбачені зміни в зовнішньому середовищі і на незапланований результат змін у внутрішньому середовищі.

Принцип зниження опору перетворенням. Під опіром перетворенням розуміється багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочення, додаткові витрати і нестабільний процес стратегічних змін. ПЗТ як система постійно піддається процесам дестабілізації і опору розвитку з боку внутрішніх учасників процесу розвитку і зовнішнього середовища.

До джерел опору змінам відносяться:

- інерція поточного функціонування;
- зовнішнє середовище.

Інерційні процеси є наслідком стійкості і неформальності внутрісистемних зв'язків і взаємодій, які в процесі перетворень прагнуть до збереження в колишньому вигляді, перешкоджаючи процесам реструктуризації. У зв'язку з цим зростає невизначеність ефекту від процесу реструктуризації, коли керовані перетворення не мають результату, адекватного силі впливу із-за прагнення системи повернутися в початковий стан. Можливості зниження ефекту інерції в значній мірі пов'язані із специфікою внутрішньої структури і процесів ПЗТ. Дана специфіка обумовлена такими характеристиками, як ступінь делегування повноважень, рівень гнучкості системи, можливість оперативного вирішення нестандартних запитів зовнішнього середовища, швидкість впровадження нововведень, рівень консервативності ухвалювальних рішень. Управління зниженням ефекту інерції будується на принципах децентралізації управління, масштабування і копіювання прийомів і методів проведення

реструктуризації, системному підході до перебудови підсистем, пріоритетному впливу на найбільш консервативні і непрозорі ділянки системи, стимулюванні і перенавчанні персоналу. Системні зміни на ПЗТ і в стосунках з зовнішнім середовищем традиційно зачіпають економічні інтереси контрагентів і конкурентів, що в результаті провокує опір зовнішнього оточення з метою збереження колишнього балансу сил і положення на ринку. Зовнішній опір проявляється в різних формах: від лобювання конкурентами законів в органах влади і крайніх маркетингових методів до спроб прямого втручання у внутрішні дії ПЗТ. Нездатність зниження зовнішнього опору приводить до обмеження практичної реалізації процесів реструктуризації і зрештою до повернення на еволюційний шлях розвитку.

Висновки: Серед найбільш ефективних інструментів зниження зовнішнього опору необхідно відзначити наступні:

- збереження конфіденційності планів реструктуризації ПЗТ;
- ретельну підготовку до перетворень;
- мінімізацію термінів процесу змін;
- розробку альтернативних сценаріїв дій в залежності від ситуації, що склалася, і змін в зовнішньому середовищі.

Реалізація вказаних принципів дозволяє знизити опір перетворенням до прийнятого рівня і по запланованому сценарію здійснити реструктуризацію ПЗТ. Реалізація вказаних принципів здійснення реструктуризації служить необхідною умовою ефективності, динаміки розвитку і стійкості процесів перетворень. Визначення базисних критеріїв і принципів управління процесами реструктуризації дозволяє виробити єдину методичну базу для розробки механізмів реалізації установлених принципів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалення розпорядженням КМУ від 27 грудня 2006 р. № 651-р [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://www.nazakon.com.documents>.
2. Щелкунов В.І. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України / В.І. Щелкунов, О.В. Різниченко, В.А. Паламарчук - К.: Науково думка, 2003. – 188 с.
3. Кулаев Ю.Ф. Методы экономической оценки инвестиционных проектов на транспорте / Ю.Ф. Кулаев. – К.: Транспорт Украины, 2001.–181 с.
4. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту / М.В. Макаренко, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник та ін., - К.: КУЕТТ, 2007. - 428 с.
5. Проблеми та основні напрями реформування залізничного транспорту / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко та ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 222с.