

Г. Ю. Олійник,  
к. е. н., докторант, Класичний приватний університет

# КРИТЕРІЇ І ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ГАЛУЗІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

G. Oliinyk,  
Candidate of economics sciences, doctoral candidate, Classic private university

## CRITERIA AND PRINCIPLES OF MANAGEMENT RESTRUCTURING OF INDUSTRY OF RAILWAY TRANSPORT

**Висвітлено проблеми управління реструктуризацією підприємств залізничного транспорту, запропоновано критерії і принципи управління процесами радикальних перетворень. Визначено критерії процесу реструктуризації галузі залізничного транспорту України до яких віднесено рівень динаміки, ефективності та стійкості розвитку. Виділено основні три етапи реформування, які будуть здійснюватись протягом десяти років. Практичне застосування механізму управління реструктуризацією за запропонованими критеріями висуває вимоги до відповідних наборів показників. Рівень стійкості розвитку включає показники ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, запасу фінансової міцності. Визначені принципи служать методичною і організаційною базою, на якій має будуватись і функціонувати система управління реструктуризацією.**

**The problems of management restructuring of enterprises of railway transport, offered criteria and principles of management of radical transformations processes, are reflected. The certain criteria of process of restructuring of industry of railway transport of Ukraine to that are taken level of dynamics, efficiency and firmness of development. Basic three stages of reformation, that will come true during ten years, are distinguished. Practical application of mechanism of management restructuring on the offered criteria pulls out requirements to the corresponding sets of indexes. The level of firmness of development includes the indexes of liquidity and solvency, financial firmness, margin of financial safety. Certain principles serve as a methodical and organizational base on that must be built and function control system.**

*Ключові слова: реструктуризація, принципи управління реструктуризацією, критерії управління реструктуризацією, процеси реструктуризації.*

*Key words: restructuring, principles of management restructuring, criteria of management restructuring, processes of restructuring.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Під реструктуризацією розуміється безупинний процес підвищення конкурентоспроможності галузі через вжиття менеджментом комплексу внутрішніх заходів для адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Загальною ознакою стану парку техніки залізничного транспорту та об'єктів його нерухомості сьогодні є тенденція до його старіння. У найближчі роки прогнозується масове списання рухомого і нерухомого майна. 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 реструктуризації підприємств залізничного транспорту, їх ефективного функціонування та розвитку транспорту займались В.І. Щелкунов [3], Ю.Ф. Кулаєв [7], Ю.М. Цветов [2, 4, 5, 6], М.В. Макаренко [2, 4, 5, 6], Т.І. Лозова [4].

Дослідженню окремих питань реформування присвячено багато наукових праць, але галузь залізничного транспорту в цілому, яка має свою специфіку, до цього не має єдиного погляду щодо комплексного обґрунтування шляхів управління реструктуризацією галузі, а також не до кінця визначені критерії і принципи управління процесами радикальних перетворень.

Таблиця 1. Комбінації критеріїв основних пріоритетів

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

**МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є дослідження основних положень та обґрунтування критеріїв і принципів управління реструктуризацією галузі залізничного транспорту.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Система управління розвитком компанії на основі реструктуризації будується на принципах і критеріях управління самими процесами радикальних перетворень. Специфіка досліджень вказаних елементів полягає в необхідності формування теоретично обґрунтованого і практично застосованого підходу до визначення основ побудови процесів реструктуризації і базисних напрямів їх аналізу.

Розвиток галузі як складний, багатовимірний процес, здійснюваний в умовах невизначеності зовнішнього середовища, вимагає системного управління [2, 3].

Критерії управління реструктуризацією визначають систему вимірювання ключових параметрів проведення радикальних змін на підприємствах галузі і галузі в цілому. Принципи управління реструктуризацією формують базисні підходи і необхідні умови для побудови ефективною системи реалізації радикальних і комплексних перетворень [4, 5, 6].

Передумовами виділення основних критеріїв і принципів управління реструктуризацією галузі служать:

- аналіз проблемних питань процесу реструктуризації, які визначають напрями дослідження як об'єкта управління;

- аналіз теоретичних положень розвитку галузі на основі процесу реструктуризації, які відображають її специфіку як об'єкта управління.

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

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

Рівень динаміки розвитку визначає основну функцію реструктуризації — прискорення переходу галузі залізничного транспорту на новий рівень розвитку. Управління перетвореннями даного критерію дозволяє контролювати темпи їх реалізації.

Рівень ефективності розвитку відображає необхідність управління процесами реструктуризації за параметрами результативності перетворень і раціональності використання ресурсів.

Визначальним критерієм успішності реструктуризації є рівень стійкості розвитку галузі 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 галузь до кризового стану і повністю нейтралізує досягнення по критеріях динаміки ефективності розвитку.

Стійкість за функціональною ознакою умовно можна розділити на [8]:

- фінансову — здатність погасити у визначені терміни поточні і майбутні фінансові зобов'язання перед контрагентами;

- виробничу — технологічна закінченість виробничого циклу;

— кадрову — достатність чисельного складу і якості підготовки кадрів для стабільного функціонування підприємств;

— маркетингову — наявність стабільних зв'язків з достатньою для нормального функціонування кількістю контрагентів і обсягів товарно-грошових потоків;

— інноваційну — можливість безперервного проведення мінімально необхідного обсягу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НЮКР) для забезпечення переходу в наступний технологічний стан.

Сконцентруємо тут увагу, перш за все, на показниках фінансової стійкості як інтегральній характеристиці стабільного стану галузі.

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

Розглянемо можливі комбінації критеріїв основних пріоритетів (табл. 1).

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

Рівень стійкості розвитку ( $R$ ) включає показники ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості, запасу фінансової міцності.

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

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

Вимірювання рівня стійкості розвитку здійснюється за наступною формулою:  $R = \prod_{j=1}^n (R_j : R_{j \text{ план.}})$

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 за показниками стійкості;

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

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

де  $\beta_i$  — 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 за наступною формулою:  $Q = \prod_{i=1}^n (Q_i : Q_{i \text{ план.}})$ :

де  $Q$  —  $i$ -й показник ефективності розвитку;

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

$n$  — кількість показників 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 представлене 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.

В процесі реструктуризації галузі залізничного транспорту 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.

Ухвалення необґрунтованого стратегічного рішення приводить галузь до довготривалого інерційного розвитку неефективним шляхом, зниження стійкості і динаміки прогресу, при цьому зміна вектору 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 галузі. Ступінь обґрунтованості прямо залежить від деталізації і широти сфер дослідження.

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 галузі 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, 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 у безсистемний, хаотичний набір дій з випадковим результатом.

Прогнозованість розвитку в процесі реструктуризації прямо залежить від ступеня підготовленості проведення даного процесу.

На практиці дотримання вказаного принципу вимагає прогнозу довгострокового тренду розвитку і моделювання основних сценаріїв розвитку галузі з урахуванням можливих змін у 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 галузі забезпечення стійкості в процесі реструктуризації пов'язане з визначенням оптимальних термінів початку і завершення процесу реструктуризації з урахуванням етапу циклу функціонування галузі, 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 галузі, викликаному необґрунтованістю раннього початку реструктуризації;
- зростання 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 галузі 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 галузі і погіршують економічний стан в перехідний період. У зв'яз-

ку 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 галузі, який досягається їх узгодженістю, ритмічністю і гармонійністю.

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

Принцип урахування невизначеності. Радикальність перетворень у 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 галузі.

Основними методичними підходами до мінімізації невизначеності за базисними параметрами реструктуризації є наступні:

- формування додаткового запасу міцності і забезпечення можливості переходу на альтернативний варіант розвитку;
- особлива організація процесу, яка дозволяє оперативного припинити перетворення;
- система управління перетвореннями 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 опором перетворенням розуміється багатогранне явище, яке викликає непередбачені відстрочення, додаткові витрати і нестабільний процес стратегічних змін.

Галузь 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 внутрішньосистемних зв'язків і взаємодій, які в процесі перетворень прагнуть до збереження колишнього вигляду, перешкоджаючи процесам реструктуризації. У зв'язку з цим зростає невизначеність ефекту від процесу реструктуризації, коли керовані перетворення не мають результату, адекватного силі впливу через прагнення системи повернутися в початковий стан.

Можливості зниження ефекту інерції в значній мірі пов'язані із специфікою внутрішньої структури і процесів. Дана специфіка обумовлена такими характеристиками, як ступінь делегування повноважень, рівень гнучкості системи, можливість оперативного вирішен-

ня нестандартних запитів зовнішнього середовища, швидкість впровадження нововведень, рівень консервативності схвалюваних рішень.

Зниження ефекту інерції будується на принципах децентралізації управління, 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 галузі у стосунках із 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 галузі та її структурних підрозділів.

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 при проведенні реструктуризації галузі залізничного транспорту та її залізниць, підприємств і організацій необхідно відзначити наступні:

- ретельну підготовку до перетворень;
- мінімізацію термінів процесу змін;
- розробку альтернативних сценаріїв дій залежно 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 галузі, що є 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.pazakon.com.documents>.
2. Макаренко М.В. Системний підхід до реформування залізничного транспорту України / М.В. Макаренко, Ю.М. Цветов // Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті: матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. — К.: КУЕТТ, 2007. — Т. 1. — С. 5—18.
3. Щелкунов В.І. Економічний механізм регулювання діяльності та розвитку виробничого потенціалу підприємств України / В.І. Щелкунов, О.В. Різниченко, В.А. Паламарчук — К.: Наукова думка, 2003. — 188 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. — 222 с.

6. Залізничний транспорт України на порозі реформування / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко та ін. — К.: ДЕ-ТУТ, 2008. — 189 с.

7. Кулаев Ю.Ф. Методы экономической оценки инвестиционных проектов на транспорте / Ю.Ф. Кулаев. — К.: Транспорт Украины, 2001. — 181 с.

8. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2000. — 418 с.

9. Олійник Г.Ю. Реструктуризація залізничного комплексу України: методологія і практика: монографія / Г.Ю. Олійник. — К.: Логос, 2011. — 388 с.

### References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "About approval of Conception of the Government program of reformation of railway transport", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-p> (Accessed 27 December 2006).
  2. Makarenko, M.V. and Tsvietov, Yu.M. (2007), "Approach of the systems is to reformation of railway transport of Ukraine", Problemy ekonomiky i upravlinnia na zaliznychnomu transporti: materialy Druhoi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., vol. 1, pp. 5—18.
  3. Schelkunov, V.I. (2003), Ekonomichnyj mekhanizm rehuliuвання diial'nosti ta rozvytku vyrobnychoho potentsialu pidprijemstv Ukrainy [Economic mechanism of adjusting of activity and development of productive potential of enterprises of Ukraine], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
  4. Makarenko, M.V. Lozova, T.I. and Olijnyk, H.Yu. (2007), Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm reformuvannia zaliznychnoho transportu [Organizationally-economic mechanism of reformation of railway transport], KUETT, Kyiv, Ukraine.
  5. Makarenko, M.V. and Tsvietov, Yu.M. (2007), Problemy ta osnovni napriamy reformuvannia zaliznychnoho transport [Problems and basic directions of reformation of railway transport], KUETT, Kyiv, Ukraine.
  6. Makarenko, M.V. and Tsvietov, Yu.M. (2008), Zaliznychnyj transport Ukrainy na porozi reformuvannia [A railway transport of Ukraine is on the threshold of reformation], DETUT, Kyiv, Ukraine.
  7. Kulaev, Ju.F. (2001), Metody jekonomicheskoy ocenki investicionnyh proektov na transporte [Methods of economic evaluation of investment projects on a transport], Transport Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
  8. Tereschenko, O.O. (2000), Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidprijemstv [Financial sanitation and bankruptcy of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
  9. Olijnyk, G.Y. (2011), Restrukturizatsiia zaliznychnogo kompleksu Ukraini: metodologii i praktika [Restructuring Railway Complex of Ukraine: Methodology and Practice], Logos, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 24.04.2014 р.*