

Г. О. Швиданенко,
к. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
А. Ю. Рикуніч,
аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

G. Shvydanenko,
candidate of economic sciences, professor, head of enterprise economics department,
Kyiv national economic university named after Vadym Hetman
A. Rykunic, h,
research student, Kyiv national economic university named after Vadym Hetman

THE MODEL OF MACHINE-BUILDING PLANT INFRASTRUCTURE MANAGEMENT

У статті наведено причини відставання інфраструктурних підрозділів машинобудівних підприємств України. Узагальнено модель управління системою інфраструктурних підрозділів, що включає планування і оцінку ефективності наявних потужностей з метою подальшого прийняття рішення щодо ліквідації і виведення на аутсорсинг малоефективних видів діяльності або трансформації шляхом реструктуризації підрозділів, або розвитку інфраструктурних підрозділів у складі підприємства шляхом реінжинірингу і оперативного регулювання процесів. Описано методи реструктуризації інфраструктурних служб через виділення їх у дочірні фірми, незалежні компанії на правах оренди майна підприємства, через утворення машинобудівних холдингів зі злиттям інфраструктурних потужностей. Виділено переваги, недоліки та особливості реалізації кожного з методів реструктуризації системи інфраструктури. Підсумовано очікуваний ефект від реалізації моделі створення єдиного промислового холдингу із об'єднанням інфраструктурних ресурсів в єдиний централізований або частково децентралізований інфраструктурний центр.

The article shows the reasons of the infrastructural departments' backlogs at the machine building plants of Ukraine. The model of infrastructural system management is summarized. It includes planning and evaluation of infrastructural capacities' efficiency with the purpose of future decision-making in favor of whether liquidating and outsourcing inefficient activities, or transforming through restructuring, or developing infrastructural departments by reengineering and operational control of its processes. There is detail description of restructuring methods covered in the article that offers three options such as picking out infrastructural department and setting on its base a subsidiary company, setting infrastructural department apart as an individual company and renting infrastructural assets to it, or creating machine-building holding and merging separate infrastructural capacities into one center. Pros and cons as well as implementation procedure of all the methods are analyzed in the article. The expected outcomes of the creation of single machine building holding with centralized or partially decentralized infrastructural center are summarized.

Ключові слова: інфраструктура підприємства, аутсорсинг, реінжиніринг, реструктуризація, трансформація, промисловий холдинг.

Key words: enterprise infrastructure, outsourcing, reengineering, restructuring, transformation, industrial holding.

АКТУАЛЬНІСТЬ

Аналіз сучасного стану розвитку машинобудівних підприємств дозволяє зробити висновок про дисбаланс у системі управління основною і обслуговуючою діяльністю. Очевидним фактом є те, що більшість вітчизняних підприємств, зосередивши увагу на основних конкурентних

перевагах, практично втратили контроль над допоміжними підрозділами, а отже, перетворили інфраструктуру підприємства на слабку ланку у системі управління підприємством. У той же час, ефективна інфраструктурна діяльність є не тільки фундаментом для стабільної роботи всього підприємства, а і джерелом додаткового доходу і конкурентних пе-

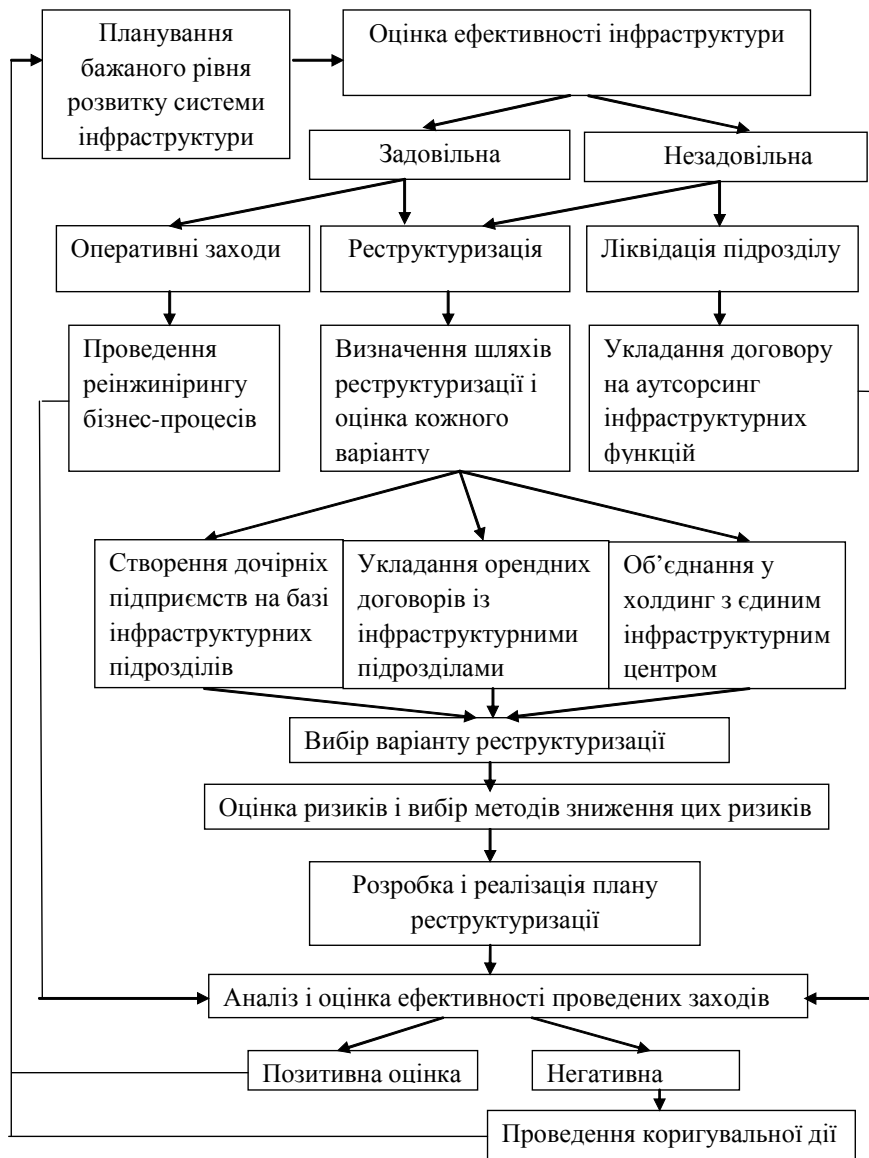


Рис. 1. Модель управління інфраструктурою машинобудівного підприємства

реваг на спеціалізованих ринках інфраструктурних продуктів і послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми трансформації основної та інфраструктурної діяльності промислових підприємств в умовах ринкової економіки ґрунтовно вивчали такі автори, як О.Г. Мокроносів і О.І. Чучалова, Д.Ю. Нікологородский, Н.Г. Пігуль, Н.А. Дехтяр, К.В. Селєзньов, С.М. Савченко та інші. У своїх працях вони розглядають найбільш ефективні способи переформування діяльності пострадянських промислових підприємств на рейки капіталістичного господарства. Проте питання інфраструктурного управління рідко розглядається виокремлено через призму побудови моделі інфраструктурного управління, стадійності її впровадження, альтернативних сценаріїв розвитку і показників оцінки ефективності інфраструктурного менеджменту.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Розробити модель управління інфраструктурою машинобудівного підприємства, проаналізувати стадійність її впровадження і запропонувати альтернативні шляхи розвитку системи інфраструктурного менеджменту.

РЕЗУЛЬТАТ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з основних причин складного становища вітчизняних промислових підприємств є значний спад виробництва, не завантаженість виробничих потужностей підприємств при одночасному збереженні у складі цих підприємств значних інфраструктурних фондів (приміщення під складські, ремонтні, інструментальні потреби, додаткове устаткування, об'єкти соціальної інфраструктури), утримання і експлуатація яких є економічно виправдана лише при умові випуску підприємством тих обсягів продукції, які забезпечували б повне завантаження його виробничих потужностей [1, с. 42—44]. Ця ситуація призводить до збільшення частки накладних витрат, внаслідок чого собівартість виготовлення продукції починає перевищувати її ринкову ціну. Як наслідок, відбувається зростання дефіциту оборотних коштів, що призводить до зростання заборгованості і неможливості випускати продукцію навіть у тих обсягах, на які є платоспроможний попит. Серед шляхів подолання зовнішніх перешкод, і внутрішніх обмежень у розвитку високоефективної і конкурентоспроможної інфраструктурної діяльності буде розглянуто декілька альтернативних шляхів розвитку системи управління інфраструктурою підприємств:

- 1) оперативне регулювання без організаційних змін;
- 2) реструктуризацію;

Таблиця 1. Порівняльна характеристика варіантів реструктуризації підрозділів машинобудівної інфраструктури

Варіант реструктуризації	Переваги	Недоліки
1. Укладання орендних договорів із структурними підрозділами	<ol style="list-style-type: none"> Простота реалізації, впровадження можна проводити поступово, в міру готовності підрозділів до самостійної роботи. Можливість здійснювати координацію діяльності організацій, що орендують майно підприємства, шляхом коригування договорів оренди, а також перешкоджати виходу новостворених фірм зі складу виробничої системи підприємства. Зростає самостійність структурних підрозділів, що дозволяє їм більш гнучко пристосовувати свою діяльність до умов і вимог ринку, збільшуючи зацікавленість структурного підрозділу в підвищенні ефективності своєї діяльності. З'являється можливість отримання підприємством додаткового доходу за рахунок здачі в оренду майна, яке не може бути в силу тих чи інших обставин ефективно використане самим підприємством 	<ol style="list-style-type: none"> Практично відсутня система гнучкого оперативного регулювання діяльності фірм, які орендують майно підприємства. Передача частини майна підприємства в оренду незалежним організаціям може ускладнити організацію виробничого процесу на самому підприємстві. Виділення зі складу підприємства ряду самостійних фірм і поява у них власних економічних інтересів можуть порушити сформовані виробничо-технологічні зв'язки. Немає зацікавленості новостворених фірм в ефективній роботі і виживанню підприємства, що передає своє майно у оренду
2. Створення дочірніх підприємств	<ol style="list-style-type: none"> Можливість надання самостійності у вирішенні оперативних питань ряду структурних підрозділів. Можливість збереження виробничої схеми підприємства як єдиного цілого. З основного підприємства знімається тягар фінансування підрозділів, функціонування яких не є критичним для розвитку основного виробництва. Для формування статутних капіталів дочірніх фірм легше залучити кошти сторонніх інвесторів 	<ol style="list-style-type: none"> Можливість виникнення передумов до розпаду виробничої системи підприємства у результаті виходу з неї ряду важливих структурних підрозділів. Зміна сформованих виробничо-технологічних зв'язків. Велика підготовча робота, пов'язана із створенням і естрацією нових юридичних осіб, необхідністю у ряді випадків змінити характер і зміст діяльності виробничо-технологічних і економічних підрозділів
3. Перетворення у компанію-холдинг	<ol style="list-style-type: none"> Підвищується ступінь незалежності структурних підрозділів, реорганізованих у самостійні підприємства. Збільшується зацікавленість підрозділів у результатах власної діяльності. Зберігається цілісність виробничої системи підприємства, тобто існує можливість регулювання діяльності окремих юридичних осіб, що входять у склад компанії, при необхідності є можливість об'єднувати зусилля всіх підрозділів для вирішення завдань компанії. Створюються сприятливі умови для залучення коштів сторонніх інвесторів для розвитку перспективних проектів. Діяльність головної компанії концентрується на вирішенні виключно стратегічних завдань. Порівняно легко врахувати виробничо-технологічні особливості окремих підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> Складність формування холдингу, обумовлена необхідністю створення ряду нових юридичних осіб та налагоджування нової системи їх взаємодії. Можливість застосування такої моделі лише на тих підприємствах, зі складу яких можна виділити кілька досить самостійних інфраструктурних підрозділів, які не є постійно завантаженими в рамках одного підприємства і можуть виконувати аналогічні функції на інших підприємствах

3) ліквідація підрозділу із виведенням на аутсорсинг інфраструктурних функцій.

На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно оцінити відповідність характеру функціонування основного виробництва та інфраструктурних підрозділів сучасним вимогам і плановим показникам ефективності інфраструктурних підрозділів. Залежно від ступеня невідповідності приймається рішення про адаптаційні дії. Якщо виявлена невідповідність є несуттєвою або взагалі відсутня, подальша робота підприємства повинна вибудовуватися за принципами реінжинірингу окремих бізнес-процесів і оперативних заходів регулювання інфраструктурної діяльності, які потім оцінюються з точки зору ефективності

досягнутої мети [2, с. 45—53]. Це дозволяє самостійно без залучення аутсорсингу чи необхідності реструктуризації компанії підвищити ефективність роботи окремих інфраструктурних підрозділів або їхніх структурних одиниць. Також можливий варіант, коли при задовільній оцінці роботи інфраструктурного підрозділу керівництво планує створити на його базі окреме підприємство і отримувати додатковий дохід від діяльності на зовнішньому ринку інфраструктурних товарів і послуг. У такому випадку доцільним є прийняття рішення про реструктуризацію підрозділу за декількома варіантами [3, с. 5—15]. Для визначення найбільш оптимального способу реструктуризації наявних інфраструктурних підрозділів необхідно розглянути і оцінити витрати,

результати і ризику, що виникають в процесі реалізації кожного з них. Структура більшості машинобудівних підприємств дозволяє порівняно легко виділяти підрозділи, здатні самостійно або майже самостійно здійснювати виробничу чи господарську діяльність. При формуванні таких порівняно самостійних фірм керівництво підприємства може вирішити, принаймні, два завдання: зберегти цілісність підприємства і підвищити роль інфраструктурних підрозділів в ефективній роботі.

У разі, якщо відхилення фактичних показників ефективності інфраструктурних підрозділів від планових є досить суттєвим доцільними є повна або часткова ліквідація інфраструктурного підрозділу з подальшим укладанням договору на аутсорсинг, або реструктуризація роботи підприємства.

Пропонуємо представити модель управління системою інфраструктурних підрозділів підприємства у вигляді комплексу послідовних дій (рис. 1).

Проаналізуємо найбільш доцільні варіанти трансформації машинобудівних підприємств і їх інфраструктурних підрозділів.

1. Створення дочірніх підприємств. Цей варіант передбачає заснування на базі ряду інфраструктурних підрозділів, які, як правило, не мають суттєвого впливу на конкурентні переваги компанії, самостійних фірм. До дочірніх можуть бути віднесені підрозділи, що здійснюють випуск продукції та надають послуги другорядного значення, а також обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури. У дочірні фірми доцільно перетворювати і підрозділи, здатні використовувати науково технологічні розробки основного підприємства з метою організації виробництва нових видів продукції (система венчурних фірм).

2. Укладання орендних договорів із інфраструктурними підрозділами підприємства. При реалізації цього варіанту все майно підприємства залишається у його власності. Одночасно на базі структурних підрозділів підприємства або на основі залучення коштів приватних осіб і сторонніх організацій створюються незалежні фірми, які отримують право на використання майна підприємства за допомогою укладення договору оренди. Подібна схема може використовуватися щодо всіх структурних підрозділів підприємства або стосовно незалежних, новостворених фірм, які беруть в оренду майно машинобудівного підприємства. Цей варіант структурної реорганізації є раціональним, якщо підприємство залишається власником свого майна. Доцільним є використання цього методу в якості підготовчого етапу при перебудові підприємства у компанію-холдинг.

3. Об'єднання незалежних машинобудівних підприємств в єдиний холдинг. На базі самостійних акціонерних товариств створюється головна компанія-холдинг, яка координує їх діяльність. Діяльність холдингових компаній регулюється Законом України "Про холдингові компанії в Україні". Відповідно до цього Закону, "холдингова компанія є акціонерним товариством, яке володіє, користується та розпоряджається пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. Корпоративне підприємство — господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія" [4]. Компанія-холдинг виконує функції власника пакетів акцій акціонерних товариств, найчастіше контрольних, і на цій основі здійснює загальне стратегічне управління і координацію всієї діяльності холдингу. Об'єднання машинобудівних підприємств в холдинг дозволяє забезпечити раціональне поєднання досить високого ступеня самостійності окремих підприємств (особливо при вирішенні оперативних питань) з можливістю збереження цілісності виробничої системи. Об'єднання зусиль інфраструктурних підрозділів різних підприємств дозволяє скоротити витрати і чисельність інфраструктурних

служб, підвищити якість надання послуг за рахунок залучення найкращих практик та передачі досвіду між підприємствами, забезпечити надійність і впевненість у своєчасності і прогнозованій якості отримуваних інфраструктурних товарів і послуг. Найбільш ефективно перетворювати в холдинг машинобудівні підприємства, інфраструктурні підрозділи яких розташовані на різних виробничих майданчиках, можуть працювати як практично незалежні виробництва, мають часткову завантаженість і вільні ресурси для надання аналогічних послуг іншим підприємствам (табл. 1).

Після оцінки ефективності запропонованих шляхів реструктуризації і вибору найбільш прийняттого варіанта, розробляється і реалізується план проведення реструктуризації підприємства: розробляються функціональні та інформаційні системи процесів інфраструктурного виробництва і управління; затверджується організаційна структура управління (кількість рівнів управління, структурних підрозділів, взаємовідносини); аналізується термін окупності інвестицій. Сценарії реструктуризації у кожному випадку різні з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства і цілей проведення реформ. Незважаючи на суб'єктивну місію і стратегічні цілі кожної організації, заходи, що проводяться під час реструктуризації машинобудівного підприємства можна розділити на три основні групи: економічні, організаційні, правові. У процесі реалізації економічних заходів виконується оцінка ситуації, можливостей підприємства; налагоджується система економічних взаємовідносин, затверджуються перелік форми господарських договорів, визначається методика ціноутворення на продукцію та послуги новостворених інфраструктурних підприємств; обґрунтовується потреба в робочих ресурсах. У рамках вирішення організаційних питань здійснюється перегляд і створення нових організаційних структур управління з перерозподілом повноважень, вирішуються кадрові проблеми, розробляється бізнес-план, визначаються відповідальні та терміни реалізації заходів. Правові проблеми пов'язані з відчуженням "дочірнього" підприємства у самостійну юридичну особу, отриманням необхідних ліцензій, вирішення питань про передачу майна на основі орендних відносин, розробкою пакетів господарських договорів.

Останнім часом все більшої популярності серед вітчизняних підприємств набуває варіант об'єднання окремих машинобудівних підприємств у промислові холдинги. Варто навести приклад вітчизняних машинобудівних холдингових компаній, що найбільш ефективно здійснюють свою діяльність на внутрішньому та зовнішніх ринках: "Азовмашінвест Холдинг", Холдингова компанія ВАТ "АвтоКраз", НПК "Гірські машини" та ін. Так, за підсумками роботи за 2011 р. НВК "Гірничі машини" показав збільшення обсягу випуску продукції порівняно з 2010 р. на 94%. Насамперед, це пов'язане із впровадженням низки операційних та організаційних заходів, розвитком інвестиційної програми з модернізації та реконструкції виробничих потужностей, а також із виділенням в окрему функцію сервісного обслуговування і торгових представництв.

У холдингових компаніях можемо виділити два способи організації інфраструктурної діяльності:

— централізований — всі товари і послуги інфраструктурного характеру надаються з єдиного інфраструктурного центру, що створений на базі підрозділів підприємств, що увійшли у холдинг;

— змішаний (частково децентралізований) — силами єдиного інфраструктурного центру вирішуються основні ремонтні, закупівельні, збутові, бухгалтерські, юридичні, кадрові потреби підприємств, проте мінімально необхідна кількість інфраструктурних співробітників залишається у штаті кожного підприємства для виконання аварійних чи нескладних робіт (поточний ремонт обладнання, прибирання, охорона приміщень).

Всі варіанти підвищення ефективності, що супроводжують прийняття рішення про об'єднання окремих машинобудівних підприємств в єдиний машинобудівний холдинг можна умовно об'єднати в декілька груп:

— виробничо-технологічна ефективність, отримана за рахунок об'єднання зусиль різних інфраструктурних служб у єдину систему: переваги отримані від спеціалізації і наявного досвіду у роботі із допоміжними і обслуговуючими операціями, ритмічність поставок, підвищення якості матеріалів і комплектуючих за рахунок ширшої бази постачальників, постачання "точно в час", економія сировини і матеріалів, складських приміщень, підвищення якості і швидкості обслуговування та ремонту обладнання, транспортно-складського забезпечення та інше;

— фінансово-економічна ефективність, досягнута шляхом якісної зміни фінансово-економічних показників: розподілу інвестицій, надходження виручки від реалізації продукції, показників рентабельності різного характеру, показників прибутковості різного характеру, вартості акцій та розміру дивідендів, рівня конкурентоспроможності тощо;

— соціально-екологічна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни таких показників, як кількість робочих місць, рівень заробітної плати, стан безпечності виробництва, рівень соціального захисту працівників і членів їх сімей, цінності продукції для споживачів, ступеня екологічної безпеки і інше;

— інформаційно-організаційна ефективність, отримана за рахунок якісної зміни інформаційних та організаційних показників: ступеня інформованості про зміну зовнішніх факторів, рівня організації інформаційних потоків усередині підприємства, рівня кооперації (взаємодії) між суб'єктами всередині холдингу, ступеня гнучкості у прийнятті організаційних та управлінських рішень;

— ефективність від спільної інвестиційної діяльності за рахунок більш раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів у часі і між різними проектами, що позитивно відбивається на термінах виконання та вартості проектів;

— ефективність від використання переважної більшості основних засобів — підвищує ефективність використання необоротних активів за рахунок підвищення тривалості їх використання, скорочення ремонтної бази, що призводить до економії фінансових і трудових ресурсів;

— ефективність від спільної допоміжної діяльності. За рахунок інтеграції інфраструктурних підрозділів різних машинобудівних заводів зменшуються витрати на управління фінансовим і матеріальними ресурсами: шляхом розробки більш ефективних схем управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції, раціоналізації податкової політики всієї корпорації і кожного підприємства окремо, мобільного перерозподілу фінансових ресурсів між товарними і фінансовими ринками;

— ефективність від збільшення ринків збуту. Об'єднання у холдинг дозволяє скоротити витрати на просування товарів і послуг на ринки збуту. Збільшення надійності інфраструктурних робіт і послуг, підвищення іміджу учасників холдингу дають можливість укласти більш вигідні договори на поставку продукції. Зростаючі фінансові можливості дозволяють більш агресивно вести себе в конкурентній боротьбі. Використовуючи відому торгову марку холдингу, відносно самостійні інфраструктурні підрозділи можуть таким чином отримати конкурентну перевагу на ринку інфраструктурних послуг.

Таким чином, правильно побудована робота інфраструктурних підрозділів дозволяє не тільки вчасно та якісно задовольняти потреби основного виробництва головної компанії, а і розвивати інфраструктурні послуги як окремих напрямків діяльності компанії, підвищуючи її технічний

рівень, зменшуючи ризики, що пов'язані зі спадами в основному виробництві. Розвиток ефективних і конкурентоспроможних в умовах відкритого ринку бізнес-одиниць, що займаються наданням допоміжних і обслуговуючих інфраструктурних послуг дозволяє створювати додатковий прибуток і підвищувати репутацію головної компанії.

ВИСНОВКИ

При застосуванні запропонованої моделі управління інфраструктурною системою підприємства, керівники підприємств отримують інструмент для аналізу відповідності рівня розвитку інфраструктурних підрозділів викликам ринкового середовища і стратегії підприємства та дієвий механізм трансформації наявних інфраструктурних потужностей у ефективні підрозділи у складі підприємства, промислового холдингу або як незалежні бізнес-одиниці. Результатом дослідження також стало узагальнення переваг та недоліків різних варіантів реструктуризації інфраструктурних підрозділів і виділення тих наслідків, на які варто очікувати від впровадження проекту об'єднання підприємств у єдиний промисловий холдинг. Дана модель може бути використана для подальшого вивчення шляхів оптимізації і підвищення ефективності роботи допоміжних і обслуговуючих підрозділів, а також для обґрунтування необхідності реструктуризації підприємств в цілому.

Література:

1. Мокронос А.Г., Чучкалова Е.И. Трансформация отраслевой инфраструктуры машиностроительного предприятия в условиях рыночных отношений: моногр. — Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО "Рос. гос. проф.-пед. ун-т", 2006. — С. 175.
2. Shvydanenko G.O., Rykunich A.Yu. "Alternative models of development for machine-building plant infrastructure", *Nauka i studia*. — 2014. — № 4 (114). — *Przemysl*, 45—53 p.
3. Швыданенко Г.А., Рыкунич А.Ю. Уровень развития инфраструктуры машиностроительных предприятий Украины // Современный научный вестник. — № 15 (211), Белгород. — С. 5—15.
4. Верховна Рада України (2006), Закон України "Про холдингові компанії в Україні" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=3528-15>
5. Офіційний сайт групи "СКМ" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/>

References:

1. Mokronosov, A.G. and Chuchkalova, E.I. (2006), *Transformacija otraslevoj infrastruktury mashinostroitel'nogo predpriyatija v uslovijah rynochnyh otnoshenij* [Transformation of industrial infrastructure of the machine building company in a market economy] — GOU VPO "Ross.gos.prof-ped.un-t", Ekaterenburg, Russia.
 2. Shvydanenko, G.O. and Rykunich, A.Yu. (2014), "Alternative models of development for machine-building plant infrastructure", *Nauka i studia* — № 4 (114) — *Przemysl*, Poland, pp. 45—53.
 3. Shvydanenko, G.O. and Rykunich, A.Yu. (2014), "The level of development of machine building plants' infrastructure in Ukraine", *Sovremennyj nauchnyj vestnik*, vol. 15, no. 211, pp. 5—15.
 4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), *The Law of Ukraine "On holding companies in Ukraine"*, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=3528-15> (Accessed 02 March 2014).
 5. Official website of the company group "SKM" Available at: <http://www.scm.com.ua/> (Accessed 06 March 2014).
- Стаття надійшла до редакції 04.05.2014 р.*