

Г. Ю. Олійник,  
к. е. н., доц. кафедри " Менеджмент організацій і логістики",  
Державний економіко-технологічний університет транспорту

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ ПІДГОТОВЧОГО ПРОЦЕСУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Розглядаються науково-методичні підходи у формуванні підготовчого процесу щодо реструктуризації підприємств залізничного транспорту.*

*Рассматривается научно-методический подход при формировании подготовительного процесса реструктуризации предприятий железнодорожного транспорта.*

### ВСТУП

Становлення та розвиток ринкових механізмів, приватизація державних підприємств, бурхливий розвиток приватного підприємництва впливають на трансформацію системи управління підприємств і галузей в цілому. Особливо відчутні зміни на залізничному транспорті, робота якого пов'язана зі зростанням макроекономічних показників на основі збільшення обсягів робіт та послуг. Складовою частиною залізничного транспорту є підприємства, які забезпечують системне переміщення, перероблення і доставляння вантажів у процесі виробництва та взаємодію із залізничним транспортом загального користування. Економічна стабілізація та зростання підприємств залізничного транспорту (далі ПЗТ) в умовах запровадженої конкуренції відображають зміну їх ролі, цілей та змісту діяльності і залежить від їх структурної перебудови.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегічний розвиток ПЗТ на основі процесів реструктуризації є багатofакторним довгостроковим процесом, який вимагає ретельної підготовки.

Підготовча стадія процесу реструктуризації формує базис для реалізації радикальних перетворень і характеризується високою складністю, оскільки на цій стадії обґрунтовується необхідність реструктуризації, визначаються оптимальні терміни проведення перетворень, їх послідовність, плануються напрями адаптації до зовнішнього середовища, розраховується необхідний обсяг інвестицій і здійснюється вибір оптимального джерела їх фінансування. Саме тому існує необхідність розробки інструментів та методичних підходів до формування процесу підготовчого характеру в контексті трансформації залізничного транспорту.

### ОГЛЯД ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема реформування підприємств досить змістовно висвітлена у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Теоретичні проблеми ПЗТ досліджувались такими вченими, як М.В. Макаренко, Ю.М. Цветов, Г.Д. Ейтутіс, Т.І. Лозова та іншими.

Аналіз наукових джерел свідчить, що існує обсяг проблем, пов'язаних з реформуванням залізничної галузі. У сучасних ринкових умовах, коли ПЗТ починають підготувати до реформування, недостатньо глибоко розроблена те-

оретична і методична база формування процесу підготовчого характеру в контексті трансформації залізничного транспорту.

### МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування науково-методичних підходів до формування процесу підготовчого характеру щодо реформування ПЗТ.

Автор статті вважає, що ця проблема полягає в управлінні підготовчими процесами і вимагає розробки відповідної методики. Основні аналітичні блоки цієї методики такі:

- 1) обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- 2) визначення оптимальних термінів проведення реструктуризації;
- 3) визначення обсягу необхідних перетворень для реалізації програми розвитку;
- 4) вибір джерела фінансування.

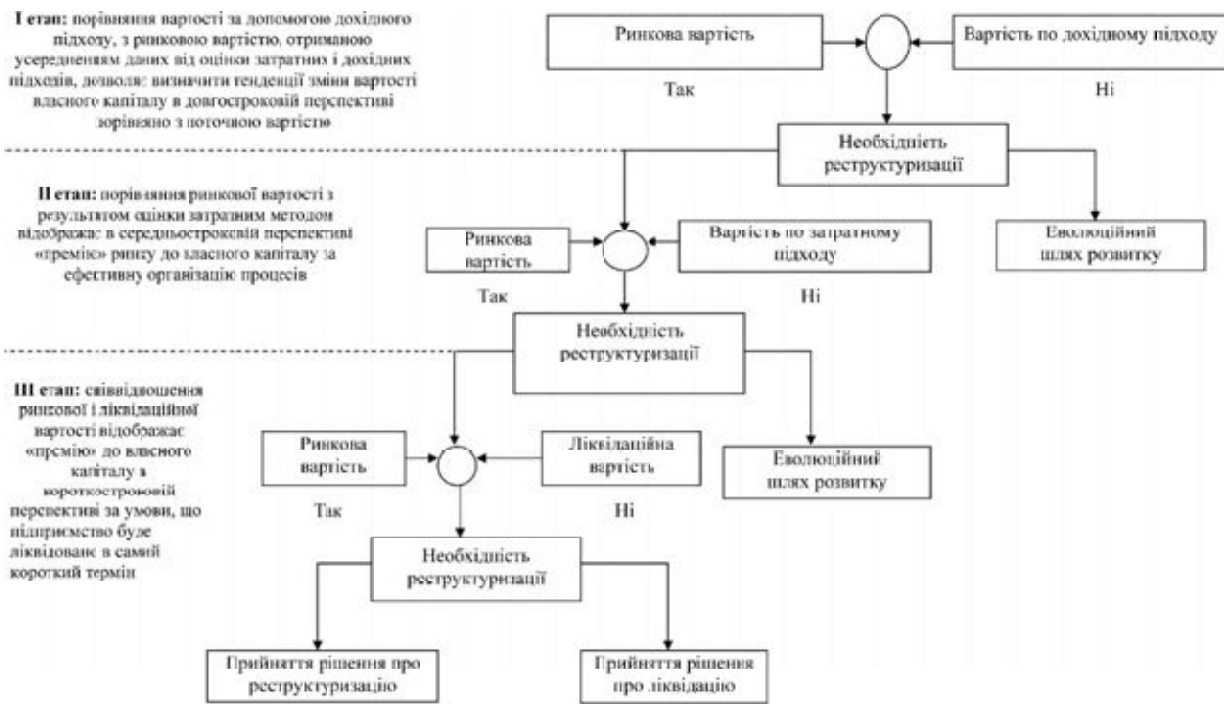
Методичні пояснення до аналітичних блоків наступні.

1. Обґрунтування необхідності проведення реструктуризації Реструктуризація як ємний інвестиційний проект, що змінює стратегічні основи розвитку підприємства, вимагає обґрунтування необхідності реалізації системних перетворень.

Пропозиції щодо методичних положень обґрунтування реструктуризації будуються на основі визначення необхідних умов її проведення, які формуються, виходячи з результатів комплексного аналізу ПЗТ, що підлягають реструктуризації. При цьому виділяються компоненти аналізу, кожний із яких має свою специфіку і свою галузь застосування, забезпечуючи цілісність й об'єктивність дослідження. Аналіз будується на порівнянні фактичних показників ПЗТ у звітному періоді з плановими (цільовими), що дозволяє своєчасно виявити порушення і в залежності від їх значення здійснити корекцію в еволюційному режимі розвитку або за допомогою реструктуризації.

До компонентів комплексного аналізу підприємств відносяться:

- фінансовий аналіз є одним із основних компонентів при ухваленні рішення про необхідність реструктуризації, тому що саме фінансові показники найкраще відображають положення справ на підприємстві. Основні групи фінансових показників визначені на підставі наукових праць [1; 2].



**Рис. 1. Обґрунтування реструктуризації на основі вартісного аналізу**

Використання фінансового аналізу дозволяє отримати системне уявлення про фінансовий стан підприємства. Для визначення джерел дисбалансу і неефективності реструктуризації необхідно також в доповнення до фінансового аналізу провести факторний аналіз;

— факторний аналіз забезпечує можливість дослідження стану матеріально-технічної бази підприємства. В цьому випадку аналізуються фактори виробництва для визначення показників технологічного старіння, запасу фінансової стійкості і перспектив розвитку.

З погляду факторного аналізу реструктуризація необхідна за невідповідності фактичного рівня цільовому, якщо при цьому приведення такого показника у відповідність цільовому рівню неможливе без радикальних перетворень. Базисні групи показників, які досліджуються в процесі факторного аналізу, систематизовані на основі експертних думок, представлені [3].

Фінансовий і факторний види аналізу дозволяють виз-

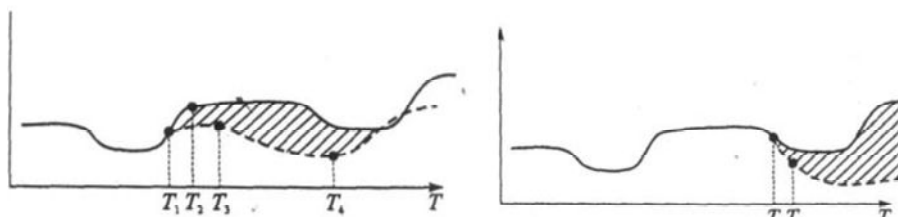
начити рівні "внутрішньої" ефективності, стійкості і динаміки розвитку підприємства і не враховують відношення ринку до підприємства. По суті, фінансовий і факторний підходи забезпечують адекватність управління реструктуризацією з суттєвим обмеженням: передбачається, що підприємство буде функціонувати нескінченно і не планується його ліквідація. Дане обмеження суперечить суті існування підприємства, яке спрямоване на максимізацію прибутку (оперативна мета) і зростання вартості капіталу (стратегічна мета). При цьому набуття зиску від зростання вартості капіталу можливе лише у разі повного або часткового продажу частки в капіталі підприємства сторонньому інвестору.

Для усунення зазначених обмежень і суперечностей необхідно використовувати вартісний аналіз, який дає оцінку діяльності підприємства, відображену в динаміці вартості капіталу як основного критерію розвитку підприємства.

При визначенні ринкової вартості капіталу можуть ви-

користуватись три принципово різних підходи: ліквідаційний, витратний і прибутковий. Порівняльний аналіз цих підходів у даному дослідженні розглядатися не буде, через обмеженість фондового ринку України і складності вибору підприємств-аналогів. Ці підходи дозволяють визначити вартість капіталу підприємства відповідно в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Порівняння вартостей капіталу підприємства на різних інтервалах часу дозволяє визначити вектор руху вартості капіталу і за даним парамет-



а)

б)

Умовні позначення:

Ф — фінансовий потенціал;

$T_1$  — початок підготовки до реструктуризації;

$T_2$  — початок етапу стабілізації зростання при еволюційному шляху розвитку;

$T_3$  — початок реструктуризації;

$T_4$  — стан депресії при реструктуризації;

$K_1$  — крива потенціалу розвитку підприємства при еволюційному шляху розвитку;

$K_2$  — крива потенціалу розвитку підприємства при реструктуризації.

**Рис. 2. Криві розвитку: а) на самому початку реструктуризації; б) при затримці початку реструктуризації**

ром ухвалити рішення про необхідність реструктуризації.

На підставі теорії вартісного аналізу [1; 2; 3] розроблено його алгоритм з метою обґрунтування необхідності реструктуризації, який наведено на рис. 1.

Таким чином, запропоновані підходи до фінансового, факторного і вартісного видів аналізу забезпечують прийняття обґрунтованих рішень про необхідність реструктуризації. У той самий час в умовах циклічності розвитку визначення необхідності реструктуризації потребує аналізу кривої розвитку підприємства з метою визначення оптимальних термінів проведення радикальних перетворень.

2. Визначення оптимальних термінів проведення реструктуризації. Циклічний характер розвитку підприємства формує особливі вимоги до термінів проведення перетворень. Недотримання зазначених термінів на практиці призводить до негативних наслідків, які детально проаналізовані нижче.

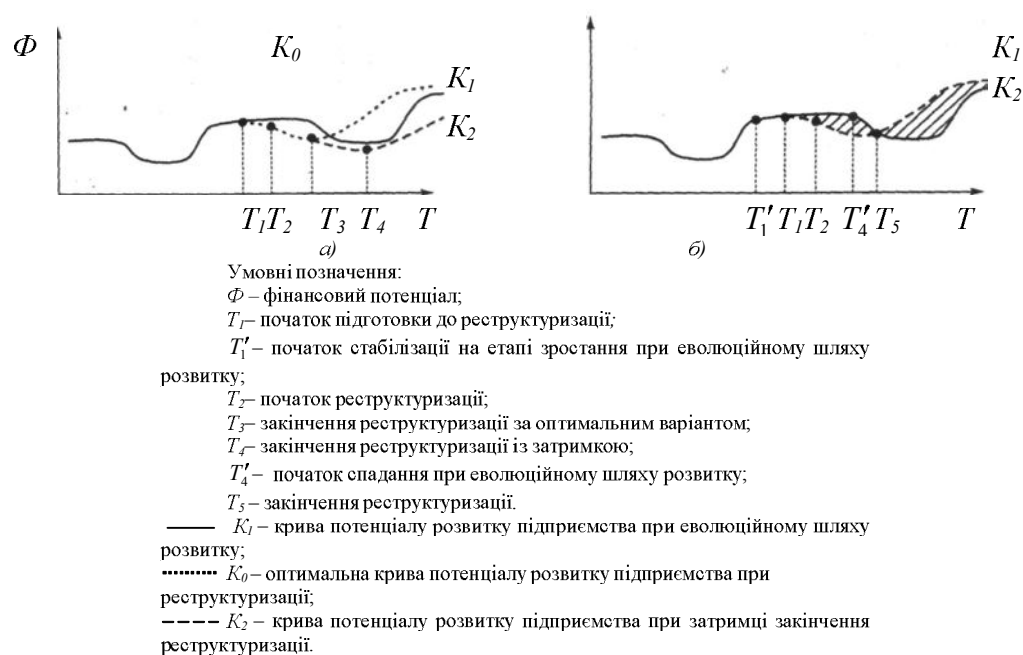
На самому початку реструктуризації призупиняється активна фаза розвитку на першій стадії, забезпечуючи при цьому неповну ефективність використання наявного потенціалу (ділянка T1T2 на рис. 2, а). Крім того, додаткові навантаження на систему в нестабільному стані з високою вірогідністю призводять до втрати стійкості і тривалої стагнації у стані депресії (ділянка T2T4 на рис. 2, а).

Незначне зростання кривої розвитку на ділянці T1T3 продовжується за інерцією і відповідає стадії підготовки процесу реструктуризації. Саме після точки T3 починається активна стадія перетворень, що супроводжується прискореним зниженням потенціалу розвитку, викликаним зменшенням доходів від сучасного функціонування і недостатнім рівнем віддачі від нових напрямків розвитку (рис. 2, а).

Якщо початок реструктуризації припадає на стадію спаду, існує ризик прискореного падіння показників розвитку зі зростанням вірогідності настання кризового стану (рис. 2, б). При цьому відновити попередні позиції буде досить складно, тому що невизначені перспективи розвитку і нестійке фінансове становище призводить до скорочення зовнішнього фінансування, відмови частини контрагентів від співпраці та можливих санкцій за не додержання графіка розрахунків з партнерами.

При затримці закінчення процесу реструктуризації крива потенціалу розвитку спускається вниз (ділянка T1T4 на рис. 3, а) і з'являється вірогідність стагнації на нижньому рівні розвитку, що призводить до зростання відставання від оптимального графіка розвитку.

Оптимальним часом початку реструктуризації є точка T1 на ділянці стабільного зростання функції розвитку (ділянка



**Рис. 3. Криві розвитку: а) при затримці закінчення реструктуризації; б) при дотриманні оптимальних термінів реструктуризації**

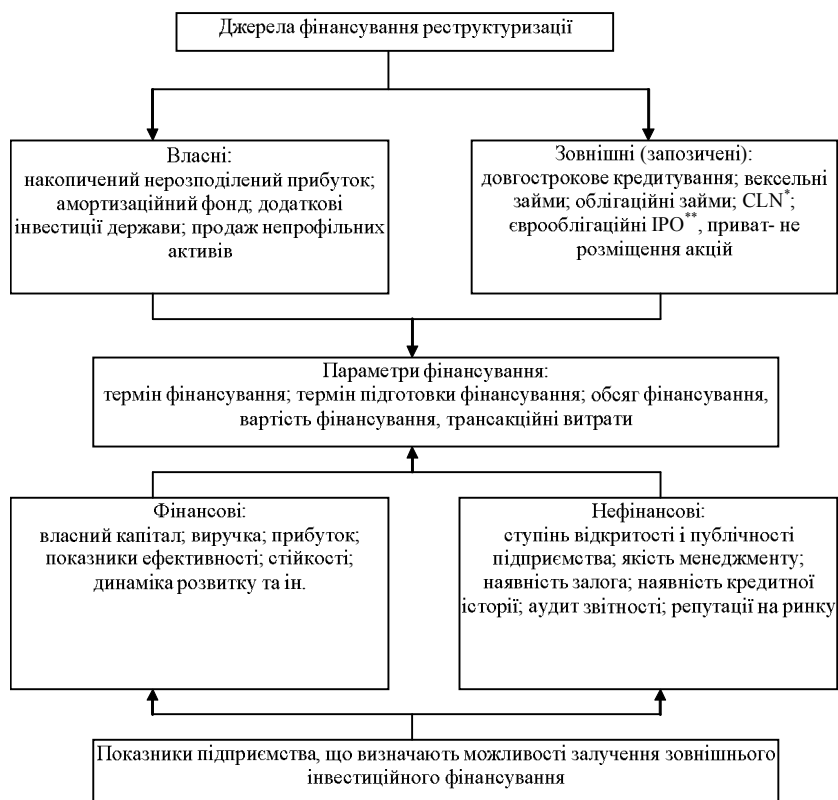
ка T1T4 на рис. 3, б), тому що на зазначеній ділянці приріст рівня потенціалу розвитку мінімальний, а втрачений зиск при реалізації альтернативного проекту мінімізований, крім того, на стабільній ділянці ризик втрати стійкості знижений.

Оптимальним часом закінчення реструктуризації є точка початку активного зростання нової функції потенціалу розвитку (T5 на рис. 3, б), оскільки затримка завершення процесу реструктуризації з високою вірогідністю призводить до різкого зниження приросту потенціалу розвитку за новою траєкторією. Завершення реструктуризації до точки початку активного зростання недоцільно у зв'язку з незначним відхиленням від рівня потенціалу еволюційного шляху розвитку. У разі прискореного проведення реструктуризації можлива втрата стійкості і затяжна криза на підприємстві.

На етапі підготовки до реструктуризації темпи приросту поточної ділової активності не значно знижуються порівняно з траєкторією еволюційного шляху розвитку. На етапі проведення активних перетворень потенціал розвитку різко знижується (ділянка T3T5 на рис. 3, б), проте закінчення реструктуризації дає початок новому активному зростанню. Таким чином, дослідження тимчасових параметрів проведення реструктуризації дозволяє враховувати фактор циклічності та забезпечити оптимальну траєкторію розвитку в процесі радикальних перетворень.

3. Визначення обсягу необхідних перетворень для реалізації програми розвитку. Управління механізмом реструктуризації дозволяє забезпечити динаміку переходу в якісно новий стан за базисними підсистемами функціонування: структурною, процесною та технологічною.

На практиці базисом процесу реструктуризації залежно від початкових передумов може бути будь-який з трьох основних складових процесів: реорганізація, реінжиніринг або модернізація. Якщо за основу процесу реструктуризації взяти модернізацію технологічної підсистеми, то виникає необхідність адаптації структурної і процесної підсистем підприємства з урахуванням перетворень у технологічній підсистемі підприємства, вимог зовнішнього середовища до зазначених підсистем.



\*CLN — Credit LinKed Notes — кредитні ноти.

\*\*IPO — Initial Public Offering — первинне публічне розміщення акцій.

**Рис. 4. Характеристика джерел фінансування реструктуризації ПЗТ**

Дослідження обсягу необхідних перетворень у процесі реструктуризації ґрунтується на порівнянні їх характеристик з вимогами зовнішнього середовища для адаптації та поелементної декомпозиції складових базисних підсистем, з метою узгодження їх нової сукупності.

4. Вибір джерел фінансування. Система фінансування є складним механізмом, ключовою ділянкою якого є залучення грошових коштів [1; 2; 3]. Складність підготовки залучення фінансування полягає в значному наборі критеріїв і обмежень кожним видом фінансування, що ускладнює вибір оптимального джерела.

Сукупність джерел фінансування поділяється на власні і залучені кошти. Найбільший інтерес являє дослідження параметрів і граничних значень за джерелами зовнішнього фінансування, оскільки саме цей тип інвестування припускає певні умови і вимоги до об'єкта фінансування.

У більшості випадків на практиці вибір джерела фінансування відбувається за принципом найменшої складності організації фінансування. Проте, як показує аналіз, більш складні джерела фінансування (облігаційні позики і тому подібне) дозволяють збільшити терміни фінансування і знизити ставку залучених грошових коштів порівнянно з простими механізмами (кредитами).

Порівняльна характеристика джерел фінансування реструктуризації ПЗТ показана на рис. 4.

Для визначення оптимального джерела фінансування розроблений спеціальний алгоритм, який складається з наступних основних етапів.

Етап I. Формування загальної матриці параметрів фінансування і порівняння з потребами підприємства.

Етап II. Перевірка відповідності умов джерел фінансування потребам реструктуризації.

Етап III. Формування узагальненої матриці вимог джерел фінансування до параметрів підприємства.

Етап IV. Перевірка відповідності підприємства вимогам джерел фінансування.

Етап V. Попереднє визначення відповідних джерел фінансування.

Етап VI. Оцінка можливого обсягу фінансування за кожним джерелом.

Етап VII. Вибір оптимального джерела фінансування на основі матриці порівнянь видів фінансування.

Оптимальне з усіх базисних параметрів джерело фінансування визначається експертним шляхом, при цьому визначається відносна важливість кожного базисного параметра. У підсумку, по суті, зважених параметрів кожного виду фінансування визначається підсумкова класифікація видів фінансування й обирається оптимальне джерело фінансування.

## ВИСНОВКИ

Використання на практиці запропонованої методики підготовки до реструктуризації дозволяє своєчасно виявити й обґрунтувати необхідність радикальних перетворень, визначити оптимальний час проведення перетворень, розрахувати орієнтовну потребу у фінансових ресурсах і визначити джерела фінансування. Таким чином, методика підготовки до реструктуризації забезпечує прогнозованість розвитку компанії, знижуючи ймовірність втрати стійкості внаслідок прийняття необґрунтованих або несвоєчасних стратегічних рішень або нестачу фінансування.

### Література:

1. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса. / Грязнова А.Г., Федотова М.А., Ленская С.А. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 350 с.
2. Реструктуризация предприятий и компаний: учебное пособие для вузов [Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др.]. — М.: ЗАО "Издательство Экономика", 2001. — 456 с. — (Современное бизнес-образование).
3. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 460 с.
4. Міністерство Фінансів України, Фонд Державного майна України/ Наказ № 49/121 від 26.01.2001 р. "Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації". Електроний ресурс. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.
5. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посібн. / В.О. Подольська, О.В. Яріш. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 488 с.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2012 р.