

Г. Ю. Олійник,
к. е. н., доцент кафедри " Менеджмент організації транспорту",
Державний економіко-технологічний університет транспорту

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ЗАЛІЗНИЧНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Розглянуто сутність та особливості запропонованої концепції управління процесами реструктуризації як основним елементом стратегії, що визначає стан і позиції підприємств залізничного транспорту в перспективі, забезпечує системність, послідовність і прогнозованість.

The essence and features of the proposed concept of the restructuring process as a key element of strategy that defines the status and position of rail transport in the future, providing systematic, consistency and predictability.

*Ключові слова: система, управління, реструктуризація, організаційно-економічний механізм.
Key words: system management, restructuring, organizational and economic mechanism.*

ВСТУП

Період становлення ринкових відносин на підприємствах залізничного транспорту України (далі — ПЗТ), супроводжується поспішними, найчастіше економічно, юридично та організаційно не підготовленими рішеннями, що не дають результатів, які планували отримати. Тому для реструктуризації доцільно визначити основні наукові та практичні рекомендації та конкретні дії для виконання комплексу робіт з цього приводу.

Автори робіт [1; 2; 3] відмічають стратегічний характер реструктуризації, яка "направлена на підвищення ефективності функціонування і пов'язана з розвитком діючого підприємства, включає зростання вартості власного капіталу, підвищення конкурентоздатності, оптимізацію організаційної структури і ін."

Аналогічний підхід висвітлюється в роботі А.Г. Грязнової [3], яка визначає процес реструктуризації як забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів, що приводить до росту вартості бізнесу. А.А. Алпатов у роботі [2] також визначає аспект фінансового оздоровлення.

Проведений теоретичний аналіз складових процесів реструктуризації дозволив розробити складний комплекс перетворень у вигляді єдиної системи [4]. Але використання механізму реструктуризації на практиці в умовах залізничного транспорту потребує вирішення ряду проблем управління і розробки єдиної концепції управління процесом реструктуризації з урахуванням специфіки галузі.

ФОРМУВАННЯ МЕТИ СТАТТІ ТА ЗАВДАНЬ

Метою даної статті є розробка ключових положень концепції управління процесами реструктуризації, розробка основних складових методичного апарату, визначення алгоритму формування управлінських дій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток підприємств на основі процесів реструктуризації можливий за наявності методів, підходів і механізмів управління самою реструктуризацією. Сукупність вказаних елементів складає єдину концептуальну базу управління реструктуризацією, яка забезпечує достатній рівень управління і контролю над процесом реструктуризації і призводить до досягнення цільових результатів при заданому обсязі ресурсного забезпечення.

Управління процесами реструктуризації як базисний елемент стратегії визначає стан і позиції підприємства в перспективі, забезпечує системність, послідовність і прогнозованість його розвитку. Власне, управління процесами реструктуризації — це здатність здійснювати зміни і регулювати рівень динаміки, ефективності і стійкості прогресу підприємства.

Специфіка управління процесами реструктуризації полягає в такій організації процесів перетворень, яка забезпечувала б оптимальну траєкторію розвитку в умовах високої мінливості зовнішнього середовища.

Для розробки Концепції управління реструктуризацією приймаються наступні ключові положення:

- 1) основними складовими концепції є:
 - формування початкових положень розробки механізму управління реструктуризацією, особливо дуже важливо, саме на даній стадії, визначитись з підготовкою підприємств до цього процесу;
 - методологія формування організаційно-економічного механізму управління системними перетвореннями;
- 2) оптимальним співвідношенням базисних критеріїв процесів реструктуризації приймається максимізація динаміки розвитку за умови забезпечення запланованого рівня ефективності і стійкості. По кожному критерію роз-

виту потрібна розробка відповідного механізму управління реструктуризацією;

3) основним критерієм у концепції управління реструктуризацією приймається стійкість підприємства в процесі радикальних перетворень. Вибір критеріїв стійкості в якості базового зумовлений значним зниженням збалансованості підприємства і високою вірогідністю кризи в процесі реструктуризації, що викликане наступними передумовами:

- безповоротністю змін, що проводяться які служать виявленням комплексності і взаємопроникненні, зв'язків між підсистемами ПЗТ, навіть часткове перетворення яких створює нову конфігурацію взаємодій і нездатність системи перейти до первинного вигляду навіть у разі проведення обернено-симетричних перетворень. Реалізація необоротного процесу має на увазі категоричність кінцевого результату: або кризовий стан, або стійкий стан на якісно новому рівні розвитку. Саме неможливість проміжного результату в умовах невизначеності є одним із основних недоліків механізму реструктуризації. Властивість безповоротності проявляється тим виразніше, чим більш фундаментальні та комплексні зміни, які зумовлені залученням до процесу реструктуризації значної кількості учасників зв'язків і взаємодій;

- незбалансованістю перехідних станів ПЗТ, які є провідниками змін і являють собою незакінчений стан системи, базисні елементи якої не досягли взаємної гармонії;

- підвищеними ризиками ПЗТ, пов'язаними з низьким рівнем прогнозованості сценаріїв розвитку в процесі реструктуризації;

- зміною пріоритетів від поточних напрямів розвитку до нових стратегічних напрямів, що приводить до формування нової стратегічної інерції, що прагне подолати минулу інерційність розвитку і тим самим забезпечує внутрішню нестабільність системи;

- зростанням ймовірності втрати стійкості через нездатність ПЗТ залучити необхідне зовнішнє фінансування, а також перевищенням запланованого обсягу інвестиційних витрат в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що призводить до припинення активного розвитку в незбалансованому стані.

Прийнятий критерій є базисним при розробці механізму управління реструктуризацією, який спрямований на зниження дестабілізуючих наслідків системних перетворень і збережень стійкості на прийнятному рівні;

4) при розробці концепції встановлюються наступні обмеження:

- досліджуються тільки показники фінансової стійкості та збалансованості базисних підсистем;

- предметом аналізу виступають виключно технологічна, процесна структурна підсистема;

- в дослідженні не враховується вплив людського фактора на процеси реструктуризації, а розробка механізму будується на раціональних принципах;

- запропонований організаційно-економічний механізм вимагає здійснення конкретних заходів і повинен мати оптимальну послідовність елементарних дій;

- управління стійкістю направлено на зниження ризиків, пов'язаних з платоспроможністю підприємства та із здібністю фінансувати програму розвитку. Інші види ризиків у концепції детально не досліджуються;

- концепція зумовлює необхідність розробки механізмів управління динамікою і ефективністю, проте в даній роботі вказані механізми детально не розробляються;



Рис. 1. Місце концепції в системі управління реструктуризацією

- об'єктом використання положень дослідження виступають виключно підприємства залізничного транспорту;
- концепція може бути застосована виключно на фінансово стійких підприємствах-залізницях;
- положення концепції можуть бути застосовані тільки в рамках революційного шляху розвитку.

Сформульовані концептуальні положення дозволили розробити комплекс управління розвитком ПЗТ як системою і визначити місце концепції в системі управління реструктуризацією (рис. 1).

Методичним інструментарієм реалізації розробленої концепції управління реструктуризацією є механізм управління за критерієм стійкості розвитку, що включає наступні основні складові:

- організаційний механізм реструктуризації на основі опціонального підходу;

- методика формування управлінських дій на процес реструктуризації за критерієм стійкового розвитку;

- методика забезпечення запасу фінансової міцності в процесі реструктуризації.

Вказані складові механізму мають внутрішній взаємозв'язок і представляють собою закінчений методичний комплекс управління стійкістю в процесі реструктуризації.

Розглянемо основні складові розробленого методичного апарату більш детально.

1. Організаційний механізм реструктуризації на основі опціонального підходу. В концепції управління реструктуризацією передбачено опціональний підхід, при якому можливо після закінчення одного або декількох етапів тимчасово чи

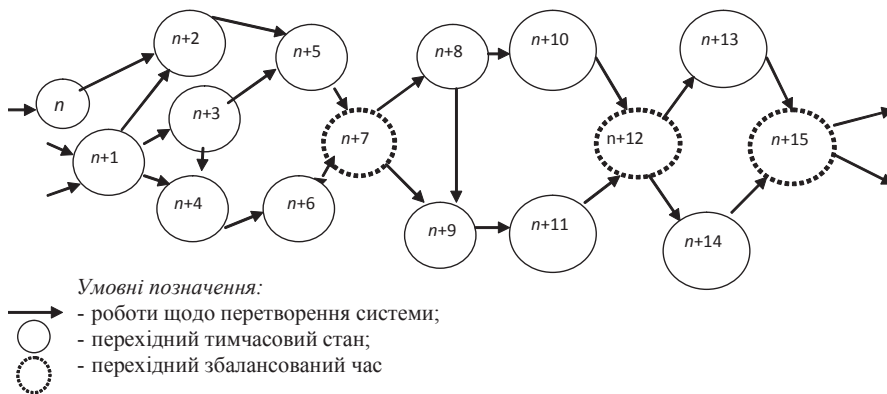


Рис. 2. Умовний мережевий графік станів системи в процесі реструктуризації на основі опціонального підходу

Розробка концепції (ген. директор УЗ, заступник ген. директора – керівник проекту; керівники главків; науковий розробник)		Впровадження та підтримка		
Задачі	1 Аналіз стану компанії <ul style="list-style-type: none"> Вихідна ситуація: <ul style="list-style-type: none"> – ринок і конкуренція; – прибуток і витрати. Бенчмаркетинг: <ul style="list-style-type: none"> – внутрішній; – зовнішній; – динаміка. Первісне визначення потенціалу ефективності. Визначення дій для реалізації потенціалу зниження витрат 	2 Визначення дій <ul style="list-style-type: none"> Детальні цілі для кожного главку та ПЗТ щодо досягнення ефективності / економії: <ul style="list-style-type: none"> – тип витрат; – період реалізації. Визначення плану дій щодо реалізації програми. Розробка детального бізнес-плану. Визначення відповідних заходів, наприклад види послуг / види витрат 	3 Впровадження <ul style="list-style-type: none"> Контроль за впровадженням; Підтримка при реалізації; Організація програм навчання 	
	Результат	<ul style="list-style-type: none"> Цілі «зверху вниз» для вищого керівництва і ПЗТ в цілому 	<ul style="list-style-type: none"> План впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> Затвердження програм і термінів реалізації
	Учасники	<ul style="list-style-type: none"> Невелика змішана команда, що працює в умовах суворой конфіденційності (макс. 6-8 чол.) 	<ul style="list-style-type: none"> Команда фахівців з різних ПЗТ та главків 	<ul style="list-style-type: none"> Організація програми реструктуризації з персоналом з усіх главків та ПЗТ; Навчання керівників главків, ПЗТ та виконавців з питань розробленої програми

Рис. 3. Програма підвищення вартості компанії направлена на зростання ефективності реструктуризації

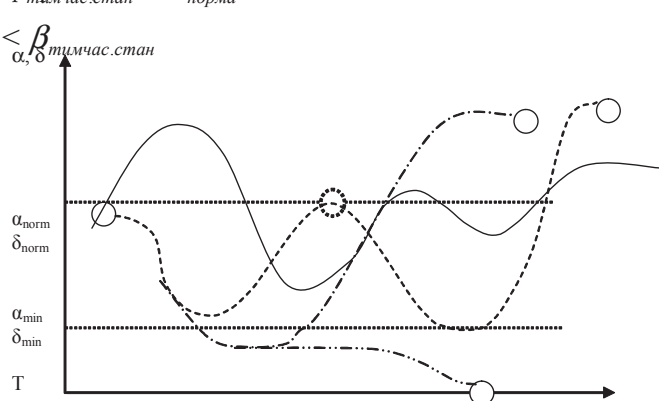
Принциповий підхід до організації опціонного механізму може бути представлений у вигляді умовного мережевого графіка станів у процесі реструктуризації (рис. 2) як сукупності робіт і перехідних станів. Перехідні стани виступають провідниками змін від початкового стану до кінцевого збалансованого стану. Незбалансованість перехідних станів є віддзеркаленням суті дестабілізуючої функції будь-якої зміни.

Концептуальним положенням опціонного підходу є виділення двох основних типів проміжних станів: перехідного збалансованого і перехідного тимчасового.

Саме розроблена для кожного типового стану система гарантує успіх при реструктуризації. Це підтверджують проведені автором дослідження та запропонований комплекс робіт щодо формування статутного капіталу компанії на стадії підготовки до реструктуризації [4], а також система підготовки, затвердження та проходження документів по кожному ПЗТ, яке входить в програму реструктуризації для створення компанії, тому що саме ці блоки є основою подальшого вирішення питання їх капіталізації і програми підвищення вартості компанії, направленої на збільшення ефективності реструктуризації, зображене на рис. 3.

остаточно припинити процес реструктуризації, забезпечуючи дострокове досягнення стійкого стану підприємства і скорочуючи час його перебування в нестабільному стані. Опціонний підхід дозволяє зберегти стійкість і цілісність системи при неефективному сценарії розвитку ситуації в перехідний період.

Можливість дострокового завершення реструктуризації у випадку її неефективності з мінімальними витратами має важливе значення, яке зумовлене стратегічним характером і значною інвестиційною ємкістю процесу трансформації системи.



Умовні позначення:

- α – показник рівня стійкості розвитку;
- δ – показник рівня ефективності розвитку;
- – крива рівня стійкості або ефективності при еволюційному шляху розвитку;
- - - – крива рівня стійкості або ефективності розвитку в процесі реструктуризації при застосуванні опціонного підходу;
- - - – крива рівня стійкості або ефективності розвитку при позитивному сценарії реструктуризації без застосування опціонного підходу;
- - - – крива рівня стійкості або ефективності розвитку при негативному сценарії реструктуризації без застосування опціонного підходу;
- – початковий або остаточний стан;
- ⊙ – перехідний збалансований стан.

Рис. 4. Криві рівнів стійкості і ефективності розвитку при опціонній системі побудови процесу реструктуризації

збільшення ефективності реструктуризації, зображене на рис. 3.

У кожному збалансованому стані процес реструктуризації може бути зупинений з можливістю поновлення процесу перетворень в майбутньому. На етапі зупинки реструктуризації аналізуються сценарії подальшого розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників і обмежень, а потім приймається рішення про продовження чи припинення процесу реструктуризації, у зв'язку з чим виникає ефект управлінського опціону.

Відмінними характеристиками перехідних збалансованих станів є:

- можливість функціонування ПЗТ без додаткових перетворень;
- розробка конкурентних дій при підготовці ПЗТ до реструктуризації;
- відсутність паралельних робіт;
- гармонійність взаємодії базисних підсистем підприємства;
- стійкість стану підприємства.

Рівень забезпечуваної стійкості при реалізації запропонованої методики визначається частотою і рівномірністю організації перехідних збалансованих станів.

За підсумками моделювання на прикладі ПЗТ опціонний підхід до побудови процесу реструктуризації безпосередньо впливає на базисні показники розвитку (рис. 4, 5).

За підсумками аналізу наступного етапу розвитку перехідний часовий стан характеризується наступною системою нерівності:

- де α — показник рівня стійкості;
- показник рівня ефективності розвитку;
- показник динаміки розвитку.

Таким чином, опціонний підхід дозволяє так організувати систему перехідних

станів, що в кожному з них показники стійкості й ефективності розвитку перевищують мінімально допустимий рівень, а рівень динаміки розвитку перевищує аналогічний при еволюційному шляху розвитку. В результаті умови збалансованості розвитку повністю дотримується.

$$\delta_{\text{норм.}} < \delta_{\text{тимчас.стан.}}$$

$$\beta_{\text{мін}} < \beta_{\text{тимчас.стан.}} < \beta_{\text{норм.}}$$

За підсумками аналізу процесу розвитку перехідний збалансований стан характеризується наступною системою нерівностей:

$$\alpha_{\text{норм.}} < \alpha_{\text{тимчас.стан.}}$$

$$\delta_{\text{норм.}} < \delta_{\text{тимчас.стан.}}$$

$$\beta_{\text{мін}} < \beta_{\text{тимчас.стан.}} < \beta_{\text{норм.}}$$

При опціонному підході згідно системи нерівностей, рівні стійкості й ефективності розвитку перевищують нормальний рівень, відповідний еволюційному шляху розвитку, а рівень динаміки розвитку знижується до мінімально допустимого, тобто підприємство переходить на новий рівень еволюційного розвитку.

Негативним наслідком опціонного методу реструктуризації є зниження швидкості й ефективності проведення перетворень, оскільки потрібні відмова від паралельних робіт і додаткового часу на приведення структури, процесів і технологій до закінченого полягання в кожному перехідному збалансованому стані.

Тому на стадії підготовки до реструктуризації пропонується чітко визначити організаційно-економічний механізм державного регулювання управління майном як основи формування статутного капіталу компанії.

2. Методика формування управлінських дій у процесі реструктуризації за критерієм стійкості розвитку.

В умовах довгострокової і динамічної зміни внутрішнього середовища і високої невизначеності зовнішнього оточення виникають ризики відхилення від запланованої траєкторії розвитку. У зв'язку з цим потрібно вводити корегуючі дії, які дозволяють довести ПЗТ до запланованого тренда розвитку.

Специфіка управління корегуючими діями полягає в правильній ідентифікації стану підприємства за критерієм стійкості розвитку і порівнянні отриманих значень з плановими параметрами. Оптимальна різниця значень зіставляється з рівнем допустимого відхилення, який визначається початково, і у разі перевищення служить об'єктом управлінських дій. Чим більше показників, що аналізуються, і частота аналізу, що проводиться, тим якісніші отримувані результати і точніші подальші дії. Проте високі частоти і деталізація аналізу знижують динаміку основних перетворень у рамках реструктуризації.

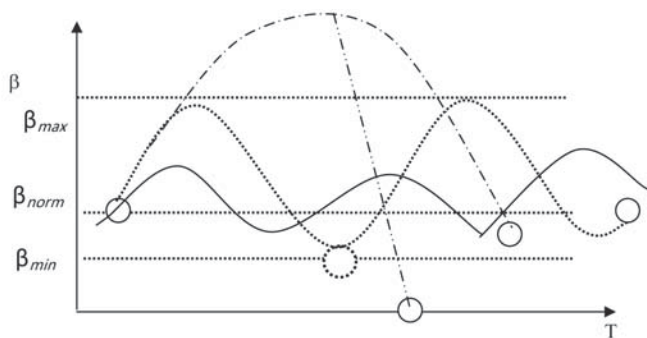
Алгоритм формування управлінських дій наведений на рис. 6.

Розглянемо детально кожен етап управління в рамках показаного алгоритму.

Етап визначення планового рівня за основними показниками стійкості. На даному етапі визначаються базисні напрями і показники аналізу рівня стійкості в перехідних станах. У процесі аналізу задається граничний рівень відхилень, перевищення якого вимагає управлінських дій. Встановлене значення планового рівня має бути узгоджене з плановими показниками за критеріями динаміки і ефективності розвитку.

З сукупності можливих показників стійкості системи виділяються наступні групи показників, які необхідно досліджувати в перехідних станах:

— фінансової стійкості, яка характеризує поточний фінансовий стан підприємства. Концентрація уваги на аналізі даної групи показників зумовлена тим, що фінансова стійкість є інтегральним показником збалансованості стану підприємства;



Умовні позначення:

β – показник динаміки розвитку;

T – час;

— крива рівня динаміки при еволюційному шляху розвитку;

--- крива рівня динаміки розвитку в процесі реструктуризації при застосуванні опціонного підходу

--- крива рівня динаміки розвитку при позитивному сценарії реструктуризації без застосування опціонного підходу;

--- крива рівня динаміки розвитку при негативному сценарії реструктуризації без застосування опціонного підходу;

○ – вихідний або остаточний стан;

○ – перехідний збалансований стан.

Рис. 5. Крива рівня динаміки розвитку при опціонній системі побудови процесу реструктуризації

— запасу фінансової стабільності, що відображає поточні і перспективні можливості підприємства здійснювати незаплановані витрати, зокрема використовуючи зовнішні джерела фінансування. На відміну від показників фінансової стійкості, показники запасу фінансової стабільності враховують елементи планованого руху грошових коштів, такі як майбутнє залучення зовнішнього фінансування, дострокове погашення зобов'язань, коливання виручки в перспективі та ін. Розрахунок показників фінансової міцності не характерний для сучасних наукових підходів до аналізу стійкості. Проте використання даних показників обґрунтоване високою невизначеністю зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і стохастичним характером самого процесу реструктуризації, який потребує обліку майбутнього обліку грошових коштів і збереження необхідного запасу фінансової стабільності на випадок непе-



Рис. 6. Алгоритм формування управлінських дій за критерієм стійкості розвитку

Таблиця 1. Коефіцієнт стійкості в перехідному часовому стані

Показник	Опис	Алгоритм розрахунку *	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення, тенденції змін
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Визначає рівень платоспроможності підприємства у поточний момент	$\frac{\Phi_{\text{№1}}^* - ? p.220 - 240}{\Phi_{\text{№1}} p.620}$	Грошові кошти і їх еквіваленти Поточні зобов'язання	0,2-0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Визначає рівень платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі	$\frac{\Phi_{\text{№1}}^* - ? p.150 - 250}{\Phi_{\text{№1}} p.620}$	Грошові кошти, короткострокові фінансові вклади, <u>дебіторська заборгованість</u> Поточні зобов'язання	0,7-2
Коефіцієнт фінансової стабільності	Визначає фінансові можливості підприємства продовжувати реструктуризацію в короткостроковій перспективі	$\frac{\Phi_{\text{№1}}^* - ? p.380}{\Phi_{\text{№1}} p.480 + 620}$	<u>Власний капітал</u> Позиковий капітал	>0,8

* Φ №1 — баланс; ? — різниця між рядками; p. — рядки балансу.

Таблиця 2. Коефіцієнти рівня збалансованості підприємства

Коефіцієнт	Опис	Формула
Збалансованості технологічних підсистем ($K_{зб.}$)	Відображає рівень внутрішньої стійкості технологічної підсистеми	$K_{зб.} = K_{T1} + K_{T2}$
Оновлення основних засобів (K_{T1})	Відображає кількість нових і модернізованих одиниць обладнання ($K_{об.}^{\phi}$) по відношенню до планової кількості ($K_{об.}^n$) і характеризує ступінь закінченості реструктуризації за даним критерієм.	$K_{T1} = K_{об.}^{\phi} / K_{об.}^n$
Гармонічності основних засобів (K_{T2})	Відображає кількість помилок взаємодії обладнання старої і нової формації ($K_{л}$) в єдиному технологічному ланцюжку відносно планового рівня ($K_{л}^n$)	$K_{T2} = K_{л} / K_{л}^n$
Збалансованості процесної підсистеми (K_{T3})	Відображає рівень внутрішньої стійкості процесної підсистеми	$K_{T3} = K_{31} + K_{32}$
Оновлення процесів (K_{np})	Відображає кількість нових і модернізованих процесів ($K_{np.факт}$) по відношенню до планової кількості ($K_{np.план}$) і характеризує ступінь закінченості реструктуризації за даним критерієм	$K_{np}^1 = K_{np.факт} / K_{np.план}$
Гармонічності процесів (K_c)	Відображає кількість внутрішніх затримок, збоїв, помилок в роботі процесної підсистеми (K_{np}^{ϕ}) по відношенню до планового рівня (K_{np}^n)	$K_{np}^2 = K_{np}^{\phi} / K_{np}^n$
Збалансованості структурної підсистеми ($K_{см}$)	Відображає рівень внутрішньої стійкості структурної підсистеми ($K_{см}$)	$K_{см} = K_{см-1} + K_{см-2}$
Оновлення структури ($K_{стр.он.}$)	Відображає кількість нових і модернізованих структурних елементів ($K_{см.ф.}$) по відношенню до планової кількості ($K_{стр.пл.}$) і характеризує ступінь закінченості реструктуризації за даним критерієм	$K_{см.1} = K_{см.ф.} / K_{стр.пл.}$
Гармонічності структури ($K_{см2}$)	Відображає кількість внутрішніх затримок, збоїв, помилок в роботі структурної підсистеми ($K_{ном.см.ф.}$) по відношенню до планового рівня ($K_{ном.см.пл.}$)	$K_{см.2} = K_{ном.см.ф.} / K_{ном.см.пл.}$

редбачених обставин або управлінських помилок в процесі радикальних перетворень;
— збалансованого стану, які дозволяють оцінити якість взаємодії функціональних підсистем підприємства відносно одного та із зовнішнім середовищем. Дана група показників також не розкрита в наукових джерелах, оскільки обслуговує запропонований в даній роботі опціональний підхід до процесу реструктуризації. Аналіз вказаних показників потрібний для визначення рівня стійкості системи в перехідних тимчасовому і збалансованому станах. Відсутність подібного аналізу не дозволяє достовірно визначити статус поточного стану підприємства і ухвалити рішення про продовження реструктуризації або переходу на еволюційний шлях розвитку. Помилкове визначення стану збалансованим приведе до повного завершення перетворень в умовах відсутності гармонійної взаємодії підсистем з зовнішнім середовищем, внаслідок чого система може втратити стійкість.

Етап здійснення заходу в рамках процесу реструктуризації. На даному етапі проводиться процес реструктуризації і змінюються не тільки базисні підсистеми підприємства, але і співвідношення показників за основними критеріями розвитку. Під заходом у даному випадку розуміється окрема дія або комплекс дій, які приводять до наступного перехідного стану. Особлива увага конкретним заходам в рамках реструктуризації не приділяється, оскільки їх характер багато в чому залежить від галузі застосування і визначається, виходячи з поточної ситуації на підприємстві і в зовнішньому середовищі.

Етап моніторингу фактичних показників стійкості. На даному етапі проводиться аналіз стійкості і моніторинг відхилень від запланованих значень.

Специфіка опціонального підходу до управління реструктуризацією вимагає окремих методик аналізу стійкості в перехідних станах — тимчасовому і збалансованому.

1. Моніторинг стійкості в перехідних тимчасових станах.

Оскільки кожен перехідний тимчасовий стан характеризується незначним періодом існування, потрібна система оперативного визначення стійкості в розрізі кожного тимчасового стану для проведення термінових управлінських дій. При цьому період короткострокового аналізу дорівнює трьом місяцям. Вибір саме цього періоду аналізу обґрунтований високою динамікою змін і відхилень від планових значень у процесі реструктуризації, тому більш тривалий період не дозволить отримувати адекватні показники.

Перехідні тимчасові стани не є збалансованими, у зв'язку з цим рівень стійкості досліджується за показниками фінансової стійкості і

запасу фінансової стабільності, а рівень збалансованості не аналізується.

У табл. 1. визначені основні коефіцієнти стійкості, які дозволяють виявити грубі невідповідності нормам допустимості із заданим рівнем точності в мінімальні терміни [5].

Короткостроковість аналізу в тимчасових станах компенсується частотою досліджень, які проводяться, і дозволяє в перехідний період ефективно управляти стійкістю.

2. Моніторинг стійкості в перехідних збалансованих станах.

У перехідному збалансованому стані проводиться глибокий аналіз стійкості системи з метою підвищення точності визначення її рівня, прогнозу його зміни в довгостроковому періоді і застосування необхідних управлінських дій.

Аналізуються:

- фінансова стійкість у повному обсязі, включаючи дослідження показників ліквідності, коефіцієнтів фінансової стійкості, оборотності;

- запас фінансової стабільності, виходячи з поточного стану і можливостей залучення зовнішнього фінансування в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах;

- рівень збалансованості, при цьому визначаються: рівень взаємної збалансованості технологічної, процесної і структурної підсистем. Системи коефіцієнтів рівня збалансованості підприємства представлена в табл. 2.

- рівень взаємної відповідності базисних підсистем (табл. 3.);

- рівень адаптації базисних підсистем вимогам зовнішнього середовища.

Розрахунок вказаних коефіцієнтів дозволяє визначити рівень стійкості підприємства в збалансованому перехідному стані.

Етап формування матриці відхилень. Матриця відхилень включає повний масив розбіжностей по всіх напрямках аналізу в розрізі кожної функціональної підсистеми.

Етап розробки сукупності управлінських дій. За результатами контролінгу формуються управлінські дії по критичним відхиленням.

Етап визначення послідовності управлінських дій. Послідовність управлінських дій в рамках кожної підсистеми встановлюється за прийнятими критеріями.

Етап реалізації управлінських дій. Найбільш ефективними діями, що управляють, виступають:

- залучення додаткового фінансування і реалізація додаткових перетворень;

- перерозподіл фінансування з метою збільшення активності перетворень на окремих ділянках реструктуризації;

- зміна послідовності і напрямів перетворення;

- внесення коректив до змісту перетворень.

Реалізація коректуючих дій забезпечує повноту використання системи управління процесом реструктуризації з позиції пріоритету стійкості.

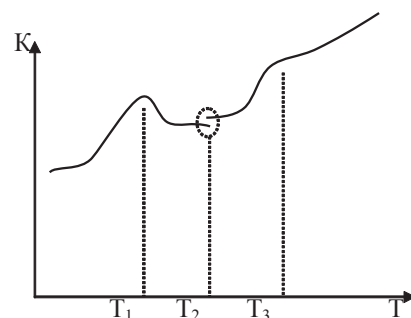
Методика забезпечення запасу фінансової міцності в процесі реструктуризації. Взаємодія процесу перетворень і процесу фінансування складає єдину систему управління рівнем стійкості підприємства в умовах реструктуризації.

Зростання рівнів динаміки і ефективності розвитку призводить до зниження рівня стійкості розвитку в умовах обмеженості ресурсів. Залучення зовнішнього фінансування дозволяє зберегти необхідний рівень стійкості розвитку при запланованому зростанні рівнів динаміки і ефективності розвитку в умовах великої інвестиційної ємкості і довгострокового процесу реструктуризації.

У дослідженні [4] показано, що розвиток кожної базової технології характеризується S-подібною логістичною кривою (рис. 7). Нахил кривої і переломної точки розвитку в кожний період відображають ефективність технології і ступінь використання технологічного потенціалу. У міру наближення до їх межі подальше вдосконалення даної технології економічно недоцільне. Знання меж використовуваної

Таблиця 3. Коефіцієнт рівня взаємної відповідності базисних підсистем

Коефіцієнт	Опис	Формула
Взаємної відповідності підсистем ($K_{c.n.}$)	Визначається методом попарного порівняння підсистем	$K_{c.n.} = K_1 + K_2$
Обсягу взаємодій підсистем (K_1)	Представляє співвідношення фактичної ($K_{в.ф.}$) і планової ($K_{в.п.}$) кількості взаємодій елементів підсистем	$K_1 = K_{в.ф.} / K_{в.п.}$
Якості взаємодій підсистем (K_2)	Відображає кількість фактичних помилок ($K_{п.в.ф.}$) взаємодій в загальній кількості запланованих ($K_{п.в.п.}$)	$K_2 = K_{п.в.ф.} / K_{п.в.п.}$



Умовні позначення:

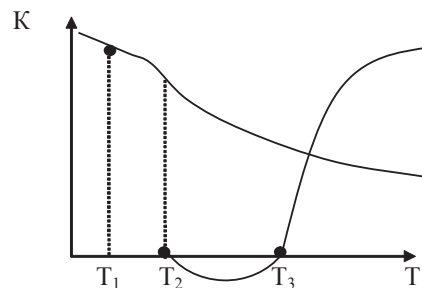
- К – рівень технологічного розвитку;
- T₁ – початок підготовки до реструктуризації;
- T₂ – початок реструктуризації;
- T₃ – закінчення реструктуризації;
- – технологічний розрив.

Рис. 7. Крива технологічного розриву підприємства

технології дозволяє уникнути зайвих витрат і своєчасно підготуватися до нового технологічного рішення. При переході від базової технології до нової відбувається технологічний розрив, або зрушення. Це критичний період для підприємства, який тягне за собою реструктуризацію внутрішнього середовища і системи взаємодії із зовнішнім оточенням.

Динаміка розвитку технології по S-подібній кривій залежить від накопиченого з часом досвіду, тобто технологічне зрушення відбувається кумулятивно, хоча і має імовірнісний характер, оскільки кожна технологічна новація характеризується достатнім ступенем невизначеності, зменшеною у міру освоєння виробничих процесів.

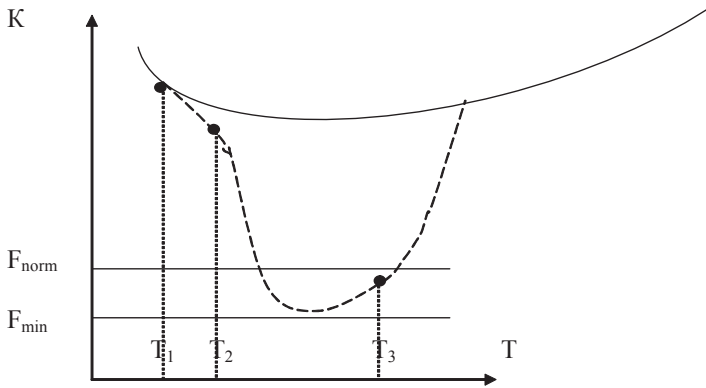
Проведення реструктуризації привносить додаткове внутрішнє джерело нестабільності за рахунок зростання динаміки змін внутрішнього середовища і перетворень процесів взаємодії із зовнішнім середовищем.



Умовні позначення:

- CF₁ – кумулятивний грошовий потік від поточних технологій;
- CF₂ – кумулятивний грошовий потік від нових технологій;
- T₁ – початок підготовки до реструктуризації;
- T₂ – початок реструктуризації;
- T₃ – закінчення реструктуризації.

Рис. 8. Фінансові потоки при переході на нові технології



Умовні позначення:
 T₁ – початок підготовки до реструктуризації;
 T₂ – початок реструктуризації;
 T₃ – закінчення реструктуризації;
 F_{min} – мінімально допустимий рівень фінансової стійкості;
 F_{norm} – рівень фінансової стійкості з запасом міцності;
 — — крива фінансової стійкості підприємства при еволюційному шляху розвитку;
 - - - крива фінансової стійкості підприємства при реструктуризації.

Рис. 9. Криві рівня стійкості підприємства в період розвитку

Особливість підготовки і проведення реструктуризації полягає в перерозподілі ресурсів від поточних технологій до нових напрямів розвитку. При цьому грошовий потік від налагоджених технологій знижується, а виручка від нових технологій ще не вийшла на запланований рівень (рис. 8).

Таким чином, стійкість підприємства (рис. 9) безпосередньо в процесі реструктуризації знижується в порівнянні зі стійкістю при еволюційному шляху розвитку. Проте результатом ефективної реструктуризації є зростання стійкості в довгостроковій перспективі у зв'язку з переходом на новий рівень розвитку.

Базисним елементом ресурсного забезпечення як основи системи стійкості підприємства традиційно є фінансові ресурси, здатністю оперативного переформування в інший вид ресурсу. В даних умовах особливим управлінням запасом фінансової міцності підприємства, основою якого служить організація залучення зовнішнього фінансування.

С_n = a₁b_{1n} + a₂b_{2n} + ... + a_nb_{nn}, мування інвестиційного фінансування процесів реструктуризації включають:

- запобіжний характер формування фінансового потенціалу з метою забезпечення запасу часу для формування і реалізації всієї послідовності функціональних складових потенціалу;

- забезпечення відповідності обсягу залучаємих інвестиційних ресурсів обсягу фінансових потреб реструктуризації та їх синхронізацію за часом;

- забезпечення оптимальної структури інвестиційних ресурсів з позицій потреб процесу реструктуризації;

- мінімізацію вартості ресурсів трансакційних витрат при формуванні інвестиційних коштів;

Реалізація зазначених принципів дозволяє збалансовано керувати формуванням інвестиційних ресурсів підприємства і відповідно забезпечувати запас фінансової міцності.

Для цілей формування запасу фінансової міцності, підприємству необхідно визначити відомий потенційний обсяг фінансування, який може бути залучений із зовнішнього середовища. Дослідження є основою економіко-математичного моделювання.

Можливий обсяг фінансування, який може залучити підприємство, може бути розрахований на основі порівняння з результатами залучення фінансування аналогічними підприємствами в минулому. Але підприємства залізничного транспорту мають свою специфіку і по таким підприємствам неможливо провести пряме порівняння, тому що фінансові показники підприємств значно різняться.

Для вирішення зазначеної проблеми розроблена спеціальна модель, в якій розрахунок параметра "обсяг фінансування" здійснюється з використанням методів лінійної алгебри.

Інформаційною базою для моделювання служить бух-

галтерська звітність підприємств, які в минулому залучали зовнішнє фінансування. Включення окремих підприємств у загальну систему обґрунтоване однорідністю їх виду діяльності і галузі. Достатність кількості використовуваних для розрахунків коефіцієнтів визначається необхідним ступенем точності результатів розрахунків.

Параметр "обсяг фінансування" за окремим видом фінансування розраховується виходячи з наступної математичної моделі.

Крок 1. Формування переліку залізниць, які залучали фінансування із обраного джерела в минулому.

Крок 2. Ідентифікація кожного фінансового параметра b₁.

Крок 3. Формування системи рівнянь.

де S_i — обсяг фінансування, залученого конкретним підприємством, i=1...n;

a_i — вага окремого фінансового параметра, i=1...n;

b_{ij} — значення фінансового параметра, i=1...n, j=1...n;

— середнєзначення залучених інвестицій.

Крок 4. Підстановка в систему рівнянь фінансових параметрів залізниць, що здійснили залучення інвестицій по даному джерелу фінансування і відповідних сум залучення грошових коштів.

Крок 5. Вирішення системи рівнянь відносно невизначеного параметра a_i.

Крок 6. Виведення рівняння, що описує відповідний вид фінансування по параметру "обсяг фінансування".

$$S = a_1 b_1 + a_2 b_2 + \dots + a_n b_n$$

де S — потенційний обсяг фінансування по даному джерелу (невідомо величина, що розраховується на основі підставки параметрів, по конкретній залізниці);

b — фінансовий параметр конкретної залізниці, i=1...n;

a — вага фінансового параметра конкретної залізниці, i=1...n.

Крок 7. Розрахунок потенційного обсягу фінансування шляхом підстановки і рівняння показників досліджуваного ПЗТ.

ВИСНОВКИ

Визначення потенційного обсягу фінансування програми розвитку дозволить скорегувати інвестиційні витрати так, щоб сформувати мінімально необхідний запас фінансової міцності.

Реалізація розробленого організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією дозволить забезпечити стійкість ПЗТ в процесі перетворень, максимально понизивши вірогідність настання кризової ситуації.

Література:

1. Айстова М.Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 287 с.

2. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. — М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. — 250 с.

3. Грязнова А.Г. Оценка бизнеса / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, С.А. Ленская. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 350 с.

4. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту: монографія / М.В. Макаренко, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник та ін. — К.: КВЕТТ, 2007. — 428 с.

5. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. — К., 2005. — 196 с.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2012 р.