

2. The Global Competitiveness Report. 2007—2008, 2008—2009. World Economic Forum / www.weforum.org.

3. *Антонюк Л. Л.* Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.

4. *Кузьмін О. Є.* Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь та ін. — Львів: ЛБІ НБУ, 2003. — 233 с.

5. Маркетинг: Підручник. / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін. — 4-те вид. — К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. — С. 648.

6. Закон України «Про інноваційну діяльність» <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.

7. <http://chemopol.com.ua/innovative-structure/technopark-hemopol/organizational-and-functional-structure-of-technopark/>

Статтю подано до редакції 08.08.11 р.

УДК 338.47

Г. Ю. Олійник, канд. екон. наук, доц.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. Виділено стратегічні орієнтири, які дозволяють сформулювати адекватну стратегію реструктуризації підприємств залізничного транспорту, а також механізму її реалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, реструктуризація, стратегічні орієнтири.

АННОТАЦИЯ. Выделены стратегические ориентиры, позволяющие сформулировать адекватную стратегию реструктуризации предприятий железнодорожного транспорта, а также механизмы ее реализации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, реструктуризация, стратегические ориентиры.

ANNOTATION. Selecting strategic guidelines, which allow to formulate an adequate strategy for the restructuring of rail transport as well as the mechanism for its implementation.

KEY WORDS: strategy, restructuring, strategic goals.

Актуальність. Підприємства залізничного транспорту (далі ПЗТ) і їх інфраструктура є основою сучасної економіки і сполучною ланкою всіх галузей. Кабінетом Міністрів України прийня-

то рішення, про реформування ПЗТ [1]. Тому проблема проведення реструктуризації ПЗТ потребує розробки методичних основ виділення її адекватної стратегії і механізмів реалізації.

Постановка проблеми. Для формування стратегії реструктуризації ПЗТ, необхідно виділити стратегічні орієнтири, що дозволяють сформулювати адекватну стратегію реструктуризації, а також механізм її реалізації. Для цього, необхідно проаналізувати стан основних параметрів, які характеризують рівень розвитку підприємств з метою виявлення можливостей і шляхів переходу до інноваційного розвитку на основі реструктуризації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням реструктуризації приділяють значну увагу такі вчені, як Т. І. Лозова, М. В. Макаренко, А. С. Редькін, Ю. М. Цветов та ін. Проте в умовах фінансово-економічної кризи виникає необхідність розробки методичних основ виділення стратегічних орієнтирів реструктуризації ПЗТ.

Метою даної статті є формування стратегії реструктуризації на основі виділення їх стратегічних орієнтирів ПЗТ.

Виклад основного матеріалу. Аналіз робіт, проведених науковцями в даному напрямі, дозволили сформувати складові, на основі аналізу яких, можливо виділити стратегічні орієнтири. До цих параметрів віднесені: тенденції розвитку, охоплення ринку, тип конкуренції, співвідношення витрат на виробництво і збут, частка працівників розумової і ручної праці, а також підхід до управління підприємством [2].

На наш погляд, подібний перелік параметрів повністю не визначає оцінку рівня розвитку ПЗТ, тому що не враховує особливості технологічних процесів та значну частину ручної праці. Недосконалість існуючого переліку параметрів потребує його удосконалення, як стратегічно важливого для Держави підприємства-монополіста, шляхом доповнення параметрами: «Особливості технічного процесу» та «Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати». Необхідність даного удосконалення обумовлюється існуючою економічною закономірністю, відповідно до якої про інтенсивність розвитку підприємства свідчить випередження зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати. Це співвідношення є найбільш важливим для економічної діяльності таких стратегічних ПЗТ з значною часткою ручної праці і неавтоматизованих виробничих процесів і, як наслідок, із значною часткою живої праці, тобто є одним з найважливіших показників рівня розвитку ПЗТ.

По кожному параметру здійснюється оцінка діяльності кожного підприємства з метою виявлення рівня його розвитку — екстенсивного, інтенсивного або інноваційного. Для здійснення даної оцінки розроблені критерії, які характеризують рівень розвитку підприємства по кожному з параметрів.

Методичні основи визначення стратегічних орієнтирів реструктуризації ПЗТ представлено в табл. 1. Процес формування стратегії реструктуризації і його функціональних складових здійснюється залежно від цілей і стратегічних орієнтирів підприємств. Типологія і стратегії залежить від рівня і масштабів рішень, що приймаються в ході функціонування стратегії. У сучасній науковій літературі, залежно від ознак, розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну і операційну [3]. Розглянемо перераховані стратегії.

Поняття корпоративної стратегії реструктуризації трактується неоднозначно. В науковій літературі відсутня єдність поглядів на типи стратегій, що зумовлює різне тлумачення суті і змісту корпоративної і ділової стратегій. Відповідно із трактуванням А. А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда, корпоративна стратегія збігається з діловою, якщо компанія є вузькопрофільною.

Оскільки корпоративна стратегія (вона ж ділова для вузькопрофільних підприємств) описує узагальнений напрям розвитку підприємства і складається з дій, які впроваджуються для зміцнення його позицій в різних областях, і підходів, використовуваних для управління справами компанії, то повністю коректним буде назвати її портфельною. Таким чином, корпоративна (портфельна) стратегія містить наступні основні напрями: дослідження економіко-технологічних показників підприємства; здійснення диверсифікації для забезпечення синергетичного ефекту; посилення конкурентних позицій по кожному виду діяльності; формування потенціалу підприємства в цілому.

Таблиця 1

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

Параметри	Рівень розвитку підприємства			Стратегічні орієнтири
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний	
Тенденції розвитку	Ріст об'ємів виробництва	Зниження витрат	Ріст доходів	Економічна ефективність
Охоплення ринку	Весь ринок	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти і ніші	Маркетингова діяльність

Параметри	Рівень розвитку підприємства			Стратегічні орієнтири
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний	
Тип конкуренції	Практично відсутня	Переважаючі цінова	Переважаючі якісні	Конкуренція по якісним показникам
Співвідношення витрат на виробництво (V_v) та збут (V_z)	$V_v \gg V_z$	$V_v \approx V_z$	$V_v < V_z$	Маркетингова діяльність
Доля робітників розумового ($Ш_p$) і фізичної праці ($Ш_\phi$)	$I_p \ll I_\phi$	$I_p < I_\phi$	$I_p \geq I_\phi$	Кадровий менеджмент
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний	Оптимізація управління
Відношення динаміки продуктивності праці (I_n) і зарплати (I_{zn})	$I_n < I_{zn}$	$I_n \geq I_{zn}$	$I_n > I_{zn}$	Кадровий менеджмент

До корпоративних стратегій належать базові стратегії розвитку і зростання. Разом з тим, зростання може відбуватися разом з розвитком або при його відсутності, але обмеження зростання не обмежує розвиток. Межі зростання (збільшення розміру) — екзогенні, а межі розвитку (придбання потенціалу) — ендогенні. Це теоретичне посилення має певне значення при визначенні загальної стратегії, яка може передбачати або адаптацію підприємства до зовнішнього оточення, або його формування.

Виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації і стратегію зростання, залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

• *Ділова стратегія реструктуризації* (або бізнес-стратегія) спрямована на забезпечення стабільних конкурентних переваг і на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. Ділова стратегія реструктуризації передбачає такі напрями: реагування на зовнішні зміни з метою досягнення результативної діяльності; розробка заходів і підходів до формування конкурентних переваг; формування заходів з метою посилення конкурентних позицій і поліпшення показників діяльності.

Для виділення ділових стратегій реструктуризації, як правило, використовуються такі класифікаційні ознаки: напрям діяльності; база концепція досягнення конкурентних переваг; галузева позиція.

• *Відносно функціональної стратегії не існує суперечливих наукових поглядів.* Якщо корпоративна стратегія виражає концептуальну основу для розвитку підприємства в цілому, то функціональна — конкретизує її в розрізі функціональних сфер діяльності підприємства. Відносно різновидів функціональних стратегій реструктуризації підприємств у науковій літературі виділяють наступні стратегії: маркетингову; фінансову; виробничоторгівельну діяльність; управління персоналом; соціальну, інноваційну, екологічну.

• *Операційна стратегія запроваджується при вирішенні конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних задач стратегічно важливих для реструктуризації (реклама, закупівля матеріалів, сировини, управління запасами, профілактичний ремонт, транспортування).* Операційні стратегії, не дивлячись на менший масштаб, у порівнянні із стратегіями, більш високого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план компанії. Керівники середньої ланки відповідають за їх розробку і впровадження операційних стратегій та мають бути розглянуті і прийняті керівництвом. Перераховані стратегії утворюють так звану «піраміду стратегій» (рис. 1).

Функціональне значення піраміди стратегій реструктуризації полягає в наступному. На рівні вищого керівництва розробляється корпоративна стратегія реструктуризації, що визначає її загальний напрям у цілому на найближчу перспективу [4]. Корпоративна стратегія формується, виходячи з місії і стратегічних цілей, і направлена на визначення дій і підходів, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства. З урахуванням корпоративної стратегії реструктуризації розробляються ділова і функціональна стратегії, орієнтовані на конкретні сфери або функціональні напрями діяльності. Ділова стратегія реструктуризації направлена на визначення дій і підходів, пов'язаних з ефективним управлінням у конкретній сфері бізнесу, а також на знаходження механізмів досягнення поставлених цілей. Функціональна стратегія реструктуризації розробляється для управління її поточною діяльністю.

Операційна стратегія реструктуризації підтримує ефективне функціонування вищеназваних стратегій у розрізі структурних підрозділів і направлена на визначення способів управління ключовими організаційними ланками, а також на забезпечення вико-

нання стратегічно важливих оперативних завдань (транспортування, закупівля матеріалів, управління запасами, завдання логістики тощо).

Піраміда стратегій, підтверджує, що вибір типу стратегії визначається рівнем схвалюваних рішень. Виходячи з того, що реструктуризація є пріоритетним напрямом розвитку, можна стверджувати, що стратегія ПЗТ повинна формуватися як корпоративна стратегія, оскільки рішення про реструктуризацію приймається на рівні керівництва держави [4]. У той же час, різноплановість функціональних завдань і напрямів діяльності в сучасних умовах обумовлює необхідність формування функціональних стратегій, метою яких є управління функціональними напрямками діяльності підприємств. У свою чергу, сформовані функціональні стратегії повинні містити в собі набір операційних стратегій, що є організаційно-економічними механізмами реалізації функціональних стратегій.



Рис. 1. Піраміда стратегії реструктуризації

У теорії питання, корпоративна стратегія може бути однією з найбільш використовуваних при реструктуризації. До них відносяться стратегії: перенесення, яка полягає у використанні зарубіжного науково-технічного потенціалу і впровадження його досягнень на конкретних об'єктах; запозичення, суть якої полягає в запозиченні високих технологій і високотехнологічних продуктів шляхом використання власної робочої сили і науково-технічного потенціалу; нарощування, при якій досягається нарощування інноваційного потенціалу на базі інтеграції фундаментальної і прикладної науки, активізації власного науково-технічного потенціалу і залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій.

Як показує практика, для реалізації двох перших стратегій необхідні значні фінансові вкладення. Крім того, існує загроза, що шляхом трансферу можуть надаватися морально застарілі або неефективні технології або інноваційні продукти. У тих сферах діяльності, де має місце власна наукова і виробнича база, напрацьований досвід стійкого розвитку і інтеграції науки і виробництва, пріоритетною стратегією реструктуризації є стратегія нарощування.

При проведенні реструктуризації ПЗТ доцільно орієнтуватися на стратегію нарощування, у рамках якої на основі використання і нарощування власного інноваційного потенціалу і спираючись на стратегічні орієнтири можна досягти позитивних результатів.

Корпоративна стратегія реструктуризації має бути системною, в основі якої визначені стратегічні цілі, які складаються з ряду взаємопов'язаних елементів — функціональних стратегій.

Вибір функціональних стратегій здійснюються шляхом приведення у відповідність поставлених стратегічних цілей і виділених орієнтирів. Для цього доцільно застосувати метод попарних порівнянь, який ґрунтується на порівнянні певних взаємозв'язаних об'єктів (стратегічних цілей і стратегічних орієнтирів) з метою встановлення кращої парної відповідності. Краща відповідність встановлюється у разі наявності відповідності смислового наповнення n -ої стратегічної мети і m -го стратегічного орієнтиру. В результаті виявлення відповідної пари формується певний елемент (складова частина) стратегії реструктуризації. Результати порівняння відображаються у формі квадратної матриці показаної в табл. 2. У даній матриці комірка, що знаходиться на перетині відповідної пари цілей і орієнтирів є складовим елементом стратегії реструктуризації (f_{str}^{mn}).

У математичному вигляді функціональні складові корпоративної стратегії реструктуризації ПЗТ (f_{str}) представлені як:

$$F_{str} = \{f_{str}^1; f_{str}^2; \dots; f_{str}^n\},$$

де n — кількість функціональних складових стратегії реструктуризації;

f_{str}^n — функціональні складові (функціональні стратегії).

Таблиця 2

МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ

Орієнтири Цілі	f_{or}^1	f_{or}^2	...	f_{or}^m
f_p^1	f_{str}^{11}			
f_p^2		f_{str}^{22}		
...			...	
f_p^n				f_{str}^{mn}

У рамках кожної функціональної складової розробляються операційні стратегії, які є організаційно-економічними механізмами (далі OEM) реалізації функціональних стратегій.

Поняття «механізм» полягає в інтегрованій системі економічних, організаційних, правових і інших форм, методів і інструментів управління реструктуризацією. У свою чергу, OEM є набір методів і інструментів, за допомогою яких здійснюється регулювання організаційних і економічних процесів, а також реалізація поставлених стратегічних цілей.

На підставі проведених досліджень пропонується наступне визначення OEM реалізації стратегії реструктуризації. У контексті даної роботи ***OEM є системою операційних стратегій реструктуризації, які складаються із організаційних, економічних і правових форм, методів і інструментів, на основі і (або) за допомогою яких стає можливою найбільш ефективна реалізація стратегії реструктуризації ПЗТ.***

У математичному вигляді безліч OEM реалізації стратегії реструктуризації ПЗТ $\{F_{mec}\}$ визначаються системою наступного вигляду:

$$\begin{cases} f_{str}^1 = (f_{mec}^{11} \cdot f_{mec}^{12} \cdot f_{mec}^{1m}) \\ F_{mec} = f_{str}^2 = (f_{mec}^{21} \cdot f_{mec}^{22} \cdot f_{mec}^{2m}) \\ \dots\dots\dots \\ f_{str}^m = (f_{mec}^{m1} \cdot f_{mec}^{m2} \cdot f_{mec}^{nm}) \end{cases},$$

де n — кількість функціональних складових стратегії реструктуризації;

m — кількість OEM (операційних складових) у кожній функціональній складовій;

f_{str}^n — функціональні складові (функціональні стратегії);

f_{mec}^{nm} — OEM реалізації функціональних складових стратегії реструктуризації.

Інтегральним результатом реалізації розробленої стратегії є оновлення ПЗТ на основі їх реструктуризації. Даний ефект є системою, до складу якої входить соціальна, економічна, організаційна і екологічна складові, які автором трактуються наступним чином:

- до соціальної складової ефекту від реструктуризації відносяться наступні параметри: підвищення ступеня доступності підприємств усіх форм власності та населення до послуг залізничного транспорту; підвищення якості послуг і обслуговування споживачів відповідно до вимог директиви 91/440; підвищення рівня зайнятості населення у сфері надання послуг залізничного транспорту;

- до економічної складової ефекту від реструктуризації відносяться зростання показників рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності; ділової активності; підвищення ефективності використання трудових ресурсів; збільшення надходжень до бюджету;

- організаційна складова ефекту від реалізації стратегії реструктуризації це оптимізація і прискорення бізнес-процесів шляхом реінжинірингу організаційної структури;

- екологічний ефект від реалізації стратегії реструктуризації полягає, в зниженні рівня забруднення навколишнього середовища залізничним транспортом.

У математичному вигляді ефект від впровадження стратегії реструктуризації (F_{ef}) представлений у вигляді функціонала такого вигляду:

$$F_{ef} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n P_{ij},$$

де i — вид ефекту, що досягається;

j — фактор по кожному i -у виду ефекту, що досягається;

Висновки: Існуючі методичні основи формування стратегії реструктуризації шляхом виділення стратегічних орієнтирів не повною мірою підходять ПЗТ, тому що не відображають особливості специфіки надання послуг залізничного транспорту, а саме значну частку ручної праці, пов'язану з особливостями технологічних процесів. У зв'язку з цим існуючий перелік параметрів доповнений параметром «Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати». Для виділення стратегічних орієнтирів розроблені критерії, що характеризують рівень розвитку ПЗТ по кожному з параметрів. Кожному параметру поставлений у відповідність певний стратегічний орієнтир, який має бути покладений в основу стратегії реструктуризації.

Аналіз наукових праць з питань формування стратегії реструктуризації дозволив зробити висновок, що типологія і складові стратегії, залежать від рівня і масштабу рішень, що приймаються в ході функціонування стратегії. Визначено, що залежно від ознак «рівень ухвалення рішень» відрізняють корпоративну, ділову, функціональну і операційну стратегію, які утворюють так звану «піраміду стратегій». Виходячи з того, що реструктуризація є пріоритетним напрямком розвитку ПЗТ, висунуто твердження, що стратегія реструктуризації повинна формуватися як корпоративна, оскільки рішення про реструктуризацію приймається на рівні керівництва держави. У той же час, різноплановість функціональних завдань і напрямів діяльності ПЗТ обумовлює об'єктивну необхідність формування функціональних стратегій, метою яких є управління функціональними напрямками діяльності.

Література

1. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту, схвалена розпорядженням КМУ від 27 грудня 2006 р. № 651-р [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.nazakon.com.documents>.
2. Коуз Р. Фирма, ринок и право / Р. Коуз: Пер.с англ. — М.: Дело ЛТД при участии изд-ва «Gallaxy», 2008. — 269 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. пер. Л. И. Эвенко. — М.: Экономика, 1989. — 460 с.
4. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту / М. В. Макаренко, Т. І. Лозова, Г. Ю. Олійник. — К.: КУЕТТ, 2007. — 428 с.

Статтю подано до редакції 22.08.11 р.