

УДК 338.46.073.515:656.2]:351.86](477)(02)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-19>

Потетюєва М.В.

кандидат економічних наук, доцент,
начальник Управління взаємодії з вищим органом
та ревізійною комісією АТ «Укрзалізниця»

Potetiuieva Maryna

JSC «Ukrainian railways»

КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ДИСОНУЮЧИХ АКТИВІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ОБ'ЄКТА ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

COMMERCIALIZATION OF DISSONANT RAIL ASSETS AS A STRATEGIC OBJECT OF THE STATE DEFENSE CAPABILITY

У статті обґрунтовано управлінські рішення щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави та об'єкта критичної інфраструктури. Нееластичність господарської діяльності непрофільних підрозділів залізничної галузі в ринковій економіці призводить до низької економічної ефективності використання наявного майна залізничного транспорту, що відноситься до об'єктів критичної інфраструктури. Основними цілями щодо прийняття управлінських рішень стосовно комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту є підвищення ефективності та прозорості непрофільної діяльності, зосередження на вирішенні пріоритетних завдань, делегування повноваження з вирішення другорядних завдань самостійним підрозділам, забезпечення зростання економічного ефекту та формування вагової конкурентної переваги. Зокрема, щодо дисонуючих активів залізничного транспорту можуть прийматися рішення про передачу їх в аутсорсинг або про їх виділення в окреме дочірнє підприємство. При цьому необхідно враховувати, що залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, від ефективності роботи якої в сучасних умовах залежить обороноздатність держави.

Ключові слова: управління, дисонуючі активи, залізничний транспорт, аутсорсинг, акціонерне товариство, обороноздатність.

В статье обоснованы управленческие решения по коммерциализации диссонирующих активов железнодорожного транспорта как стратегического объекта обороноспособности государства и объекта критической инфраструктуры. Неэластичность хозяйственной деятельности

непрофильных подразделений железнодорожной отрасли в рыночной экономике приводит к низкой экономической эффективности использования имеющегося имущества железнодорожного транспорта, который относится к объектам критической инфраструктуры. Основными целями для принятия управленческих решений коммерциализации диссонирующей активов железнодорожного транспорта является повышение эффективности и прозрачности непрофильной деятельности, сосредоточение на решении приоритетных задач, делегирование полномочия по решению второстепенных задач самостоятельным подразделениям, обеспечение роста экономического эффекта и формирование весомого конкурентного преимущества. В частности, в отношении диссонирующих активов железнодорожного транспорта могут приниматься решения о передаче их в аутсорсинг или об их выделении в отдельное дочернее предприятие. При этом необходимо учитывать, что железнодорожный транспорт относится к объектам критической инфраструктуры, от эффективности работы которой в современных условиях зависит обороноспособность государства.

Ключевые слова: управление, диссонирующие активы, железнодорожный транспорт, аутсорсинг, акционерное общество, обороноспособность.

The current main purpose of the restructuring of rail assets is to increase their economic returns, which necessitates the need to make managerial decisions to seek and implement reserves for increasing their efficiency. Rail assets include discordant assets that are intended to provide important social assistance services, to perform national functions (civil defense items of property, physical storages of secret information, special communication items of property and material reserves) and are not involved in activity of the railway industry (surplus assets). In this regard, decisions on the use of discordant rail assets of public service should be made on the basis of the results of economic analysis, taking into account the extrapolation of trends, methods of forecasting business development, current regulations and military and political situation in the state. The main goals for managerial decision-making regarding the commercialization of discordant rail assets are to increase the efficiency and transparency of non-core activities, to focus on priority tasks, to delegate the authority for solving minor tasks by independent units, to ensure the growth of economic benefits and to create substantial competitive advantages. The allocation of discordant assets in practice is carried out in one of two possible ways: the allocation within the framework of reorganization in accordance with the distribution balance sheet and the transfer of discordant assets to the authorized capital of a new legal entity, i.e., a subsidiary. In modern conditions of management, one of the forms of increasing the efficiency of the use of assets is to make management decisions on outsourcing them. Outsourcing is a modern model of entrepreneurship that provides additional competitive advantages, and the main source of these benefits is the use of reserves (tangible and intangible) of other enterprises to succeed in the market. Practical experience shows that the development of outsourcing will allow the joint stock company of public transportation to drop unnecessary tasks that are time consuming or costly. At the same time, it should be noted that with regard to the effectiveness of the use of discordant assets performing national functions, the decision should be made by the state taking into account the existing military and political situation in Ukraine.

Key words: management, discordant assets, railway transport, outsourcing, joint stock company, defense capability.

Постановка проблеми. Однією з головних проблем кризових явищ на залізничного транспорту є нееластичність господарської діяльності непрофильних підрозділів у ринковій економіці, що призводить до низької економічної ефективності використання наявного майна. При цьому слід зауважити, що більшість економістів та експертів вважає цю проблему тісно пов'язаною з наявністю на підприємствах значної частки непрофильних активів, які необхідно реструктуризувати. Міжнародний досвід свідчить, що кризовий спад виробництва досить часто має значний вплив на виробничо-технічну базу, з'являється маса призупиненої, не використовуваної в процесі виробництва техніки та обладнання, сприяє активізації вибуття застарілих або менш ефективних засобів праці.

Сьогодні основною метою реструктуризації активів залізничного транспорту є збільшення їх економічної віддачі, це зумовлює необхідність

проведення порівняльної оцінки ефективності різних активів, а також оцінки важливості кожного активу для функціонування інших, пошуку та реалізації резервів підвищення їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню активів залізничного транспорту та їх реструктуризації присвячено праці Ю.С. Бараша, Т.І. Лозової, М.В. Макаренка, О.М. Пшинька [1-3].

Відзначаючи теоретичну та практичну цінність досліджень зазначених учених, слід відзначити, що питання комерціалізації активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави потребує подальших досліджень.

Метою дослідження є обґрунтування управлінських рішень щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави, так і об'єкта критичної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт», діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному й економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України [4].

За нинішньої воєнно-політичної ситуації в Україні та відповідно до Стратегії національної безпеки України [5] залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, основними загрозами безпеки якої є:

- критична зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури України та низький рівень їх фізичного захисту;

- недостатній рівень захищеності критичної інфраструктури від терористичних посягань і диверсій;

- неефективне управління безпекою критичної інфраструктури і систем життєзабезпечення.

Загрози критичній інфраструктурі в разі їх реалізації проявлятимуться у вигляді припинення надання послуг та товарів, зокрема послуг залізничного транспорту, що є життєво важливими для населення, економіки, державного управління обороноздатності держави. Припинення надання таких послуг може призвести до економічних утрат та розвитку хаосу, враховуючи воєнно-політичну ситуацію в Україні.

Нині у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні на нинішньому історичному етапі, що викликано надзвичайними подіями, які призвели до порушення її територіальної цілісності, анексії значної частини території; виникнення в Південно-Східному регіоні збройного конфлікту за участю іноземної держави, що володіє значними економічними та військовими можливостями, включаючи наявність у неї ядерної зброї та засобів її доставки на стратегічну дальність; втрати суттєвого економічного потенціалу; реальної загрози незалежності та державному суверенітету України, необхідності їх захисту, у тому числі й воєнним шляхом, виникає нагальна потреба у подальшому переосмисленні та переоцінці управлінських рішень стосовно активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності України.

Сьогодні у структурі активів залізничного транспорту є дисонуючі активи, які призначені для надання важливих соціально-допоміжних послуг, виконання загальнодержавних функцій (майнові об'єкти цивільної оборони, матеріальні носії секретної інформації, майнові об'єкти спеціального зв'язку та матеріальний резерв) та незадіяні в діяльності залізничної галузі (надлишкові активи) [6]. У зв'язку із цим рішенням

щодо використання дисонуючих активів акціонерного товариства «Українська залізниця» повинні прийматися на основі результатів економічного аналізу з урахуванням екстраполяції тенденцій, методів прогнозування розвитку бізнесу, чинних нормативно-правових актів держави та воєнно-політичної ситуації в країні.

Для мінімізації ризиків щодо дисонуючих активів на практиці застосовується безліч управлінських рішень, серед яких основними є:

- продати або ліквідувати, якщо продати не можна;

- продовжувати самостійно експлуатувати;
- здати в оренду;

- вивести в аутсорсинг;

- передати в управління, у т.ч. на баланс місцевим органам влади;

- реструктуризувати шляхом виділення, злиття, поглинання тощо.

Водночас необхідно зазначити, що під час структурних перетворень таких специфічно складних галузей економіки, як залізничний транспорт, який має на своєму балансі дисонуючі активи, найчастіше щодо них приймається рішення про передачу їх в аутсорсинг або про їх виділення в окреме дочірнє підприємство.

Ухваленню такого рішення зазвичай передують усебічний аналіз ситуації, порівняння профільної і непрофільної діяльності з різних аспектів для отримання відповіді на питання про те, чи зможуть дисонуючі активи підтримати товариство у разі зменшення обсягів транспортних послуг, що надаються, або, навпаки, погіршать фінансове становище компанії в такій ситуації. Якщо відповідь на поставлене питання позитивна і масштаби профільної і непрофільної діяльності співставні, то виділяти дисонуючі активи не має сенсу, їх слід розглядати як один зі способів диверсифікації капіталу. У разі негативної відповіді на поставлене питання рішення про виділення зазначених активів є доцільним.

В умовах суттєвої диверсифікації капіталу в рамках акціонерного товариства «Українська залізниця» існує ризик відволікання ресурсів від основної діяльності та проблем, пов'язаних з управлінням різними видами діяльності. У цьому разі ефективність диверсифікованої компанії зазвичай буває нижче, ніж у компанії, що спеціалізується на певному напрямі діяльності.

Управлінські рішення щодо комерціалізації того чи іншого дисонуючого активу залізничного транспорту повинно переслідувати такі цілі:

- підвищити ефективність і прозорість непрофільної діяльності. Крім того, самостійне виробництво конкурентоспроможної продукції здатне перетворити залежний підрозділ (центр непрофільних витрат) на центр прибутку, що потенційно призводить або до збільшення

фінансового результату і до економії в масштабах холдингу, що утворився після виділення, або до стимулювання персоналу непрофільного виробництва, підвищити ефективність використання дисонуючих активів. Фінансування непрофільної діяльності за залишковим принципом, невпровадження нових технологій і неефективне використання наявних призводять до того, що персонал утрачає кваліфікацію, діяльність стає неконкурентоспроможною;

– зосередитися на вирішенні пріоритетних завдань, делегувавши повноваження з вирішення другорядних завдань самостійним підрозділам на місцях. За оцінками фахівців, необхідність прийняття оперативних рішень стосовно великої кількості допоміжних підрозділів віднімає у топ-менеджменту до 35–40% робочого часу і в кінцевому підсумку позначається на оперативності та якості управління.

Виділення дисонуючих активів на практиці здійснюється одним із двох можливих способів:

1) виділення в рамках реорганізації відповідно до розподільчого балансу;

2) передача дисонуючих активів у статутний капітал нової юридичної особи – дочірньої компанії.

Обидва способи виділення дисонуючих активів мають як переваги, так і недоліки. Реорганізація накладає на компанію низку фінансових зобов'язань перед її кредиторами. Зокрема, кредитори компанії, що реорганізується, мають право вимагати дострокового виконання зобов'язань, що виникли, а за неможливості

дострокового виконання – дострокового припинення зобов'язань і відшкодування пов'язаних із цією ситуацією збитків. Створення нового підприємства і передача непрофільних активів до його статутного капіталу, з одного боку, дають змогу уникнути рішення питань із кредиторами, з іншого – через істотну вартість активів, що передаються, виникають труднощі у забезпеченні балансу між розміром статутного капіталу та вартістю чистих активів нової дочірньої компанії.

У сучасних умовах господарювання однією з форм підвищення ефективності використання активів є прийняття управлінських рішень щодо передачі їх в аутсорсинг. Економічною сутністю аутсорсингу є система відносин, що виникає під час передачі іншим суб'єктам господарювання деяких видів своєї діяльності, що не відносяться до основних економічних видів діяльності, на основі довгострокових договорів.

Сьогодні аутсорсинг є сучасною моделлю підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги, а головне джерело цих вигід – у використанні резервів (матеріальних і нематеріальних) інших підприємств для досягнення успіху на ринку (рис. 1).

Практичний досвід свідчить, що розвиток аутсорсингу дасть змогу акціонерному товариству залізничного транспорту загального користування скинути зайвий вантаж завдань, які трудомісткі у виконанні або вимагають великих витрат.

Водночас необхідно зазначити, що стосовно ефективності використання дисонуючих активів, які виконують загальнодержавні функції,



Рис. 1. Економічні вигоди від використання аутсорсингу

рішення повинна ухвалювати держава з урахуванням наявної військово-політичної ситуації в Україні.

Передача певних активів та робіт в аутсорсинг на практиці здійснюється за такими напрямками:

- створення системи управління інформаційними потоками (формування банку корпоративних даних і програмного забезпечення);
- послуги у сфері інформаційних технологій;
- послуги з прибирання виробничих та побутових приміщень, вокзалів, прилеглих територій;
- догляд за зеленими насадженнями;
- обслуговування пасажирських вагонів у потягах далекого прямування;
- охорона територій залізничних підприємств;
- аналіз стану деталей і вузлів ходової частини та діагностика рухомого складу;
- ремонт рухомого складу, будівель і споруд;
- послуги пральних комплексів (прання, прасування білизни) та ін.

Для оцінки економічної ефективності прийняття управлінських рішень щодо комерціалізації певних видів робіт (активів) шляхом передачі їх в аутсорсинг необхідно порівняти витрати структурного підрозділу залізничного транспорту на виконання робіт власними силами (утримання активів) із витратами під час переходу на аутсорсинг, тобто:

$$S_{\text{аутс}} + R < S_{\text{філія}} - \Delta,$$

де $S_{\text{філія}}$ – сумарні витрати філії акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування під час виконання допоміж-

ної функції власними силами (утримання дисонуючих активів);

$S_{\text{аутс}}$ – вартість послуг під час виконання допоміжної функції сторонньою організацією (аутсорсером);

R – витрати акціонерного товариства «Українська залізниця», пов'язані зі звільненням і прийомом працівників, що виконують функції, передані на аутсорсинг;

Δ – величина мінімальної економічної ефективності від використання аутсорсингу для певного виду діяльності.

Висновки з проведеного дослідження.

Основними завданнями прийняття управлінських рішень щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту є така реконфігурація дисонуючих активів (як самої юридичної особи, так і використовуваних нею активів зовнішнього середовища), яка дає змогу забезпечити досить серйозне зростання економічного ефекту, сконцентрувати доступні ресурси залізничного транспорту на розвитку його основних функцій, які в кінцевому підсумку й формують вагому конкурентну перевагу.

Необхідно зазначити, що, вивчаючи проблему особливостей комерціалізації дисонуючих активів із метою фінансового оздоровлення та платоспроможності основної діяльності залізничного транспорту, треба враховувати, що залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, від ефективності роботи якої в сучасних умовах залежить обороноздатність держави.

Список використаних джерел:

1. Бараш Ю.С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 39 с.
2. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту : монографія / М.В. Макаренко та ін. Київ : КУЕТТ, 2007. 428 с.
3. Пшінько О.М., Бараш Ю.С., Марценюк Л.В. Управління вантажними вагонами компаній-операторів в умовах реформування залізничного транспорту України : монографія. Дніпро : Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. 147 с.
4. Про залізничний транспорт : Закон України від 04 лип. 1996 р. № 273/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
5. «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
6. Потетюєва М.В. Непрофільні активи в структурі майнового комплексу залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доповіді X міжнародної наукової конференції, м. Дніпропетровськ, 26–27 квітня 2012 р. Дніпропетровськ, 2012. С. 122.

References:

1. Barash Yu.S. (2008) Restrukturyzatsiia zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh rynku [Restructuring of Ukrainian rail transport under market conditions]: avtoref. dys....d-ra ekon. nauk. Kharkiv : UkrDAZT.
2. Makarenko M.V., Lozova T.I., Oliinyk H.Yu. (2007) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm reformuvannia zaliznychnoho transportu [Organizational and economic mechanism of railway transport reform]: monohrafiia. Kyiv : KUETT. (in Ukrainian)

3. Pshinko O.M., Barash Yu.S., Martseniuk L.V. (2015) *Upravlinnia vantazhnymy vahonamy kompanii-operatoriv v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Management of freight wagons of companies-operators in the conditions of reforming of railway transport of Ukraine]: monohrafiia. Dnipropetrovsk : Dnipropetr. nats. un-t zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. (in Ukrainian)
4. Pro zaliznychnyi transport : Zakon Ukrainy vid 04 lyp. 1996 r. # 273/96-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 trav. 2015 r. # 287/2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
6. Potetiueva M.V. (2012) *Neprofilni aktyvy v strukturi mainovoho kompleksu zaliznychnoho transportu* [Non-core assets in the structure of the railroad property complex]. Proceedings of the *Problemy ekonomiky transportu: tezy dopovidi X mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*. (Ukrainy, Dnipropetrovsk, April 26–27, 2012), Dnipropetrovsk, p. 122.