

УДК 338.47:629

Власенко Д. О.

*кандидат економічних наук, доцент
Конотопського інституту Сумського державного університету*

Vlasenko Дмитро

*Ph.D. in Economics, Associate professor
Konotop Institute of Sumy State University*

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У роботі розглядаються сучасні проблеми реструктуризації транспортних підприємств. Перехід до ринкових відносин, формування товарних, фінансових ринків і конкуренція висувають нові жорсткі вимоги до транспортних підприємств. Однією з таких вимог є реструктуризація, внаслідок якої відбуваються глибокі зміни структури і технології виробництва, управління господарськими процесами і збутом продукції, а в кінцевому підсумку поліпшуються фінансово-економічні показники. Але більшість транспортних підприємств не змогла адаптуватися до ринку і системи управління. Збитковість виробництва, а також неможливість набору і навчання нових кадрів без скорочення працюючих для формування служб фінансового, маркетингового та іншого менеджменту стримують можливість підвищувати ефективність і конкурентоспроможність виробництва. У такому становищі опинилися багато транспортних підприємств, керівники яких усе більше усвідомлюють необхідність оновлення виробничої діяльності та організації управління, комплексного перетворення структури активів і пасивів.

Ключові слова: транспорт, підприємство, реструктуризація, стратегія розвитку, економічне обґрунтування, техніко-економічний аналіз.

Вступ та постановка проблеми. Транспортні підприємства змушені працювати в умовах підвищеного ризику і невизначеності зовнішнього середовища, що впливають на кінцеві результати їхньої діяльності. Розвиток управління транспортними підприємствами не встигає за ради-

кальними змінами в економіці транспорту і найчастіше є відірваним від сучасних досягнень менеджменту.

У цих умовах виникає потреба в глибокому вдосконаленні традиційної методології управління транспортним підприємством, орієнтованим на умови, коли попит

на транспортні послуги значно перевищував провізні можливості й була відсутня конкуренція. Необхідне розроблення нових методичних основ управління транспортним підприємством, що дадуть змогу забезпечувати стійку роботу в динамічному економічно нестабільному середовищі, в умовах ризику та невизначеності.

Для вироблення управлінських рішень в умовах нестабільного, швидкоплинного ринкового середовища, для пристосування транспортних підприємств до умов ринкової конкуренції необхідно формування адаптивного підходу до управління, який базується на стохастичних методах і моделях. Такий підхід повинен об'єднати традиційні інформаційно-обчислювальні технології на основі економіко-ймовірнісного моделювання із системами експертних оцінок, а також використанням сучасних технічних засобів комунікацій, що дасть змогу моделювати різні варіанти управлінських рішень і оцінювати їхні наслідки практично в режимі реального часу.

Таким чином, формування ефективної системи управління транспортним підприємством вимагає розроблення нової концепції розвитку методичних основ управління в умовах динамічного, швидкоплинного середовища.

Реструктуризаційні заходи транспортні підприємства повинні розробляти та впроваджувати самостійно, без будь-якої підтримки уряду у зв'язку з відсутністю чітких програм розвитку. За рівнем технології українські транспортні підприємства (ТП) відстають у середньому від західних на 10-15 років, а за рівнем організаційної свідомості – на 20 років. У подальшому розроблення концепції державної транспортної політики і цільової програми розвитку повинна мати мету – виведення підприємств транспортного комплексу з кризового стану, створення передумов для його стійкого та безпечного функціонування, збільшення потреб у транспортних послугах населення і галузей економіки в умовах економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій економічній науці дослідження процесів реструктуризації підприємств знайшли відображення в працях І. Ансофа [1], Д. Харрісона [10], М. Портера [6], М. Померлеано [8], А. Томпсона [7], Г. Хансена [9] та ін. Однак особливості національної економіки обмежують сферу використання теоретичних підходів, висновків і пропозицій, розроблених для країн із розвинутою ринковою економікою та провідних підприємств із великим досвідом проведення процесів реструктуризації. Тому використати концептуальні положення наукових праць зазначених авторів у вітчизняних умовах можливо лише після здійснення їх осмисленої адаптації до особливостей суспільно-економічної системи України. Пошуку ефективних методів реструктуризації підприємств присвячено праці багатьох українських учених: М. Бідняка [3], І. Бланка [2], В. Гесця [4], С. Довбні [5] та багатьох інших. Їхні наукові розробки дають змогу ефективно вирішувати низку важливих завдань у напрямі проведення успішної реструктуризації вітчизняних підприємств та в цілому вдосконалити їхню діяльність в умовах ринку. Останніми роками з'явилася низка праць, які висвітлюють та досліджують, окрім різних аспектів теорії і практики, здійснення процесів реструктуризації на транспортних підприємствах у сучасних умовах розвитку економіки України. Разом із тим окремі питання реструктуризації вітчизняних транспортних підприємств досліджено недостатньо, у результаті чого виникла необхідність вивчення окремих аспектів здійснення реструктуризації підприємств транспортної галузі.

Метою даної роботи є розроблення принципів формування технології економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства.

Результати дослідження.

Розроблення технології економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства повинна базуватися на таких принципах:

- необхідне збереження якості та конкурентоспроможності транспортно-логістичних послуг;
- процес реструктуризації – це спрямована, еволюційна зміна стану діючого транспортного підприємства для досягнення їм свого нового якісного стану;
- характер зміни стану транспортного підприємства визначається поточним фінансово-економічним станом самого підприємства та наявністю ресурсів для реалізації цих заходів;
- програма реструктуризації підприємства, що розробляється, повинна забезпечувати необхідну гнучкість, мобільність і надійність його функціонування.

У найбільш загальному вигляді технологія економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства припускає розроблення та вибір еталонного оптимального варіанта заходів щодо її здійснення та на основі аналізу поточного стану діючого підприємства формування програми з його зміни для досягнення цього еталона (рис. 1).

Вищевикладене дало змогу розробити технологію економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства.

Розглянемо загальну послідовність процедури складу завдань, що розв'язуються у технології економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства, та їх короткий зміст, докладніше розкриваючи ключові та принципово нові положення (рис. 2).

Обґрунтування необхідності проведення на підприємстві процесу реструктуризації.

Аргументом для дій, пов'язаних із проведенням процесу реструктуризації на підприємстві та її глибини, є оцінка його поточного фінансово-економічного стану. Результати такої оцінки дають змогу виявити дві основні стадії в розвитку підприємства:

1. *негативну*, пов'язану з підприємством, що перебуває в кризовій ситуації, на якому триває спад виробництва, зниження конкурентоспроможності аж до зупинки та банкрутства;

2. *позитивну*, пов'язану з підприємством, яке не потрапило в кризовий стан і продовжує нормально функціонувати або стабілізувало свій стан, або забезпечує зростання обсягів перевезень, рентабельності, поліпшення фінансового стану.

До складу процедур технології економічного обґрунтування процесу реструктуризації підприємства входить вирішення комплексів завдань, які укрупнено можна розділити на дві групи:

1. Визначення та реалізація першочергових заходів, мета яких – гранично швидко зупинити процес погіршення ситуації на підприємстві та почати створювати умови для підвищення ефективності його діяльності. Ці заходи включають: створення управлінської команди, вироблення першої версії стратегії та антикризової програми, заходів для фінансового оздоровлення, виявлення та швидкого використання наявних і резервів, мотивації персоналу тощо.

2. Поглиблене опрацювання головних напрямів розвитку підприємства (зміна переліку транспортно-логістичних послуг та організаційної структури управління, освоєння нової системи управління фінансами, перепідготовка персоналу тощо), що дають основний результат.

Перейдемо до докладного розгляду складу процедур двох основних фаз технології економічного обґрунтування процесу реструктуризації підприємства.

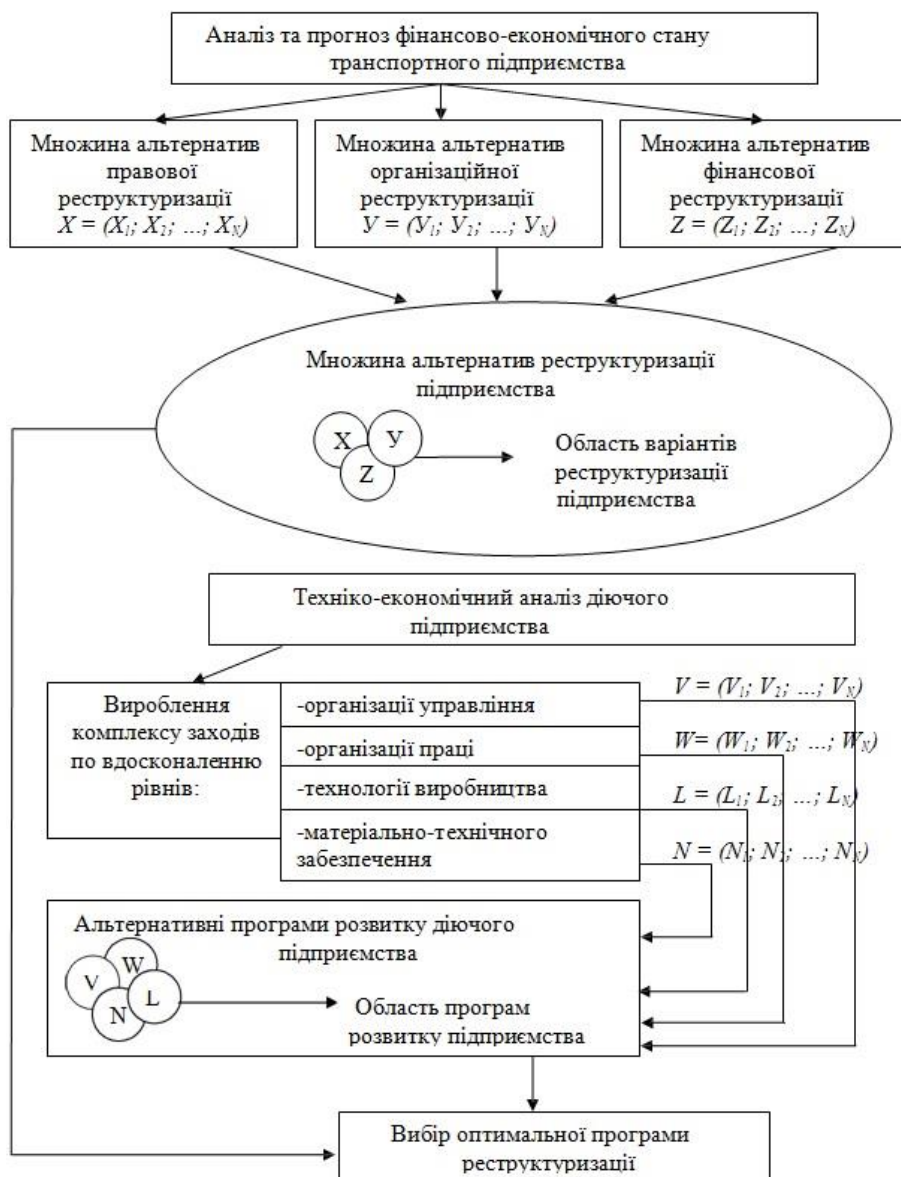


Рис. 1. Схема формування альтернативних програм реструктуризації транспортного підприємства

Процедура вибору напрямів (стратегії) розвитку підприємства.

1. Визначення цілей розвитку та критеріїв їх досягнення. Як показує досвід, практично на жодному підприємстві немає чітко сформульованих стратегічних цілей, а якщо вони є, то або давно не переглядалися, або їх досягнення неконтрольоване (вони сформульовані в лозунговому стилі, й неясно, що ж таке результат, а ступінь його досягнення не піддається виміру).

Роботу з формування стратегії та цілей, тобто вироблення погляду на образ майбутнього підприємства в термінах специфікації цілей підприємства, необхідно почати з попереднього обговорення питань, які повинні недвозначно пояснити такі моменти:

- Що ми хочемо?
- Хто є клієнтами та конкурентами підприємства? Як оточення змінюється в даний момент?
- Чому підприємство повинно задовольняти потреби клієнтів інакше, чому зараз?
- Як конкуренти задовольняють потреби клієнтів?
- Що робиться неправильно? Чому це робиться так?

– Чому підприємство повинно фундаментально переосмислити методи роботи та радикально змінити її операції?

– Які наслідки непроведення реструктуризації на підприємстві?

Формування стратегії та цілей – це складний процес, реалізований у кілька ітерацій. На цьому етапі дається загальне попереднє формулювання стратегії й цілей, намічається структура підрілей і критеріїв ступеня їх досягнення.

Формування стратегії нового підприємства повинно здійснюватися з урахуванням таких вимог:

– стратегія не повинна ґрунтуватися винятково на фінансових цілях;

– стратегія повинна бути сформульована так, щоб її ефект можна було виміряти;

– стратегія повинна фокусуватися на обмеженій і реальній ідеї бізнесу підприємства;

– стратегія повинна надихати, а не примушувати працівників кожного рівня створювати підприємство відповідно до встановлених цілей, тобто стратегія та цілі процесів підприємства повинні підсилювати один одного та звучати в унісон.

2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

Для опису обстановки, комплексної оцінки стану підприємства і його можливостей використовуються такі класичні методи:

– аналіз сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- оцінка ринкового потенціалу;
- оцінка провізних можливостей: стан рухомого складу, рівень якості обслуговування, потенціал технологій перевезень, гнучкість по строках виконання замовлень, по обсягах перевезень тощо;

- оцінка людських ресурсів: чисельність, укомплектованість, уніфікація фахівців і менеджерів, наявність команди, корпоративного відношення до змін тощо;
- оцінка забезпеченості матеріальними ресурсами;
- оцінка фінансових ресурсів.

3. Формування «проблемного поля» і виділення ключових проблем.

Більш конструктивні висновки можна одержати аналітично, рухаючись від кінцевих цілей і з'ясовуючи спочатку головні чинники успіху та неуспіху, що впливають на кінцевий результат, аналізуючи причини низьких результатів і формуючи проблеми (вузькі місця) і завдання, які потрібно вирішувати, щоб досягти бажаних цілей.

Формування шляхів і проектів реалізації стратегії.

Це найважливіша процедура, пов'язана з виявленням і формуванням інноваційного потенціалу підприємства.

Дана процедура помітно відрізняється від інших тим, що вона повинна бути орієнтована на генерацію максимально можливої кількості ідей, бути найбільш творчою та чутливою до перешкод.

Звичайно, ідеї формуються укрупнено, тому на наступному етапі по групах проводиться уточнення ідей. Із числа уточнених ідей виділяються ті, які можуть дати віддачу найближчим часом.

Аналогічно проробляються не тільки проблемні, а й інші завдання, по яких є ясність, і формуються теми проектів.

Усі проекти зводяться в єдине «поле проектів», і робиться оцінка кожного з них за єдиним переліком критеріїв і за єдиною методикою.

Наприкінці цього етапу з'являється стратегічно важливий результат – уточнена оцінка потенційних можливостей підприємства, які й конкретизуються у формі переліку (поля) можливих проектів.

1. Оцінка інноваційного потенціалу.

Під час оцінки фінансово-економічного стану підприємства непряме уявлення про потенціал дає перерахування сильних сторін підприємства.

Більш точна експертна оцінка робиться за інноваційним потенціалом, який впливає на головний чинник підвищення конкурентоспроможності – ефективність. У цьому разі виділяються три групи основних способів підвищення ефективності: за рахунок управлінських рішень, що реалізують уже наявні резерви, за рахунок структурних змін і за рахунок інновацій.

Процедура прогнозу, аналізу та оцінки варіантів реструктуризації підприємства.

Виконується оцінка наслідків реалізації пріоритетних напрямів діяльності. Оцінка проводиться за критеріями, що характеризують ступінь досягнення поставленої мети (наприклад, «вихід на беззбиткове функціонування»). Уточнюються бажані строки досягнення мети.

Процедура формування програми для реалізації вибраного варіанта реструктуризації підприємства.

Основне завдання процедури – деталізація виділених пріоритетних напрямів діяльності до переліку конкретних робіт і відповідальних виконавців, тут же відбувається попередня оцінка очікуваних результатів, строків, необхідних ресурсів; розроблення системи управління ходом реалізації робіт; системи мотивації (стимулювання) виконавців.

1. Оцінка джерел ресурсів.

Проводиться оцінка джерел, насамперед фінансових ресурсів, для реалізації програми реформування. Типовими джерелами фінансування є: власні фінансові кошти підприємства, кредити та інші види позикових коштів.



Рис. 2. Технологія економічного обґрунтування процесу реструктуризації транспортного підприємства

2–3. Виділення першочергових проектів. Розподіл ресурсів.

Важливо відзначити, що заходи щодо програми реструктуризації, як правило, є високоефективними та значною мірою можуть бути джерелом самофінансування (за рахунок реінвестування частини фінансів, одержаних за рахунок реалізації таких заходів, як скорочення дебіторської заборгованості, реалізація наднормативних запасів тощо). Фіксується передбачувана динаміка надходження фінансів, за допомогою якої можна уточнити пріоритети та порядок фінансування заходів, що включаються в програму реструктуризації підприємства.

Виділяються першочергові за часом і високоефективні проекти, на які керівництвом виділяються фінансові ресурси, з урахуванням часу їх реалізації. При цьому перевіряється збалансованість фінансових потоків.

4–5. Формування команд. Опрацювання першочергових проектів.

Основні завдання: продемонструвати можливості ефективної роботи в команді; провести попереднє опрацювання першочергових проектів і відібрати частину з них для подальшої доробки та реалізації.

Команди формуються за участю консультантів-психологів і навчаються основним правилам командної роботи.

6. Вибір і фіксація стратегії та програми реструктуризації.

У цьому завданні з урахуванням опрацювання проєктів знову обговорюються й фіксуються цілі і стратегія розвитку, необхідні зміни в організації, уточняється програма розвитку. Фіксуються і можливі джерела ресурсів (у цьому разі через борги не можна було розраховувати на серйозні позикові кошти та довелося орієнтуватися переважно на власні можливості). Усі проміжні та кінцеві результати оформляються у вигляді звіту.

Висновки. Отже, ефективна діяльність підприємств транспортної галузі залежить передусім від здатності підприємства своєчасно та конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціону-

ванню, намагатися переналадити внутрішній економічний механізм так, щоб забезпечити ефективну діяльність навіть в умовах кризи.

Наукова новизна даного дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності проведення заходів із реструктуризації транспортних підприємств задля подальшого розвитку галузі. Теоретична та практична значущість результатів дослідження вбачається у тому, що виявлені проблеми діяльності транспортної галузі вказують на необхідність у проведенні структурних змін. Перспектива подальших досліджень полягає у визначенні напрямів реструктуризації транспортних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления. Киев : АДЕФ-Украина, 1996. 534 с.
3. Бідняк М.Н., Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 176 с.
4. Геєць В.М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні. Харків : Форт, 2003. 440 с.
5. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография. Донецк : Наука и образование, 2002. 312 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; пер. с англ. Е. Калининой. Москва : Альпина Паблишер, 2008. 720 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, 1998. 576 с.
8. Corporate restructuring. Lessons from experience : Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. The World Bank, 2005. 436 p.
9. Gary V. Hansen. Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach. 2003. 288 p.
10. Harrison J.S. Strategic Management of Organizations and Stakeholders ; 2nd ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 1998. 432 p.

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В работе рассматриваются современные проблемы реструктуризации транспортных предприятий. Переход к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренция предъявляют новые жесткие требования к транспортным предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация, в результате которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, управления хозяйственными процессами и сбыта продукции, а в конечном итоге улучшаются финансово-экономические показатели. Но большинство транспортных предприятий не смогло адаптироваться к рынку и системе управления. Убыточность производства, а также невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения работающих для формирования служб финансового, маркетингового и другого менеджмента сдерживают возможность повышать эффективность и конкурентоспособность производства. В таком положении оказались многие транспортные предприятия, руководители которых все больше осознают необходимость обновления производственной деятельности и организации управления, комплексного преобразования структуры активов и пассивов.

Ключевые слова: транспорт, предприятие, реструктуризация, стратегия развития, экономическое обоснование, технико-экономический анализ.

MODERN ASPECTS OF TRANSPORT ENTERPRISES RESTRUCTURING

Summary. The article is devoted to the issues of restructuring of transport enterprises. Restructuring transport companies should be developed and implemented on their own, without any government support, due to the lack of clear development programs. By the level of technology, Ukrainian transport companies lag behind on average from the West for ten to fifteen years, and by the level of organizational consciousness – for twenty years. In the future, the development of the concept of state transport policy and target development program should have the goal – the withdrawal of enterprises of the transport complex from the crisis, the creation of prerequisites for its stable and safe functioning, increase in the needs of transport services of the population and the economy in conditions of economic growth. For the current situation, the exit from the crisis, enterprises need to carry out global modernization – both production and management. One can cite a typical example – the transition to self-financing schemes of the functioning of enterprises, in which many enterprises were limited. Independence that collapsed on enterprises as a result of the introduction of state transparency, inability to use it, violation of the normal cycle of work of the enterprise in the background of a sharply changing political and social life, violation of traditional ties between suppliers and consumers of products, and as a result, in some cases of restoration of solid centralization – all this goes against the backdrop of an imperfect banking system. Therefore, the restructuring should be considered as the main stage of reforming the enterprise for the further implementation of measures for the investment development of production and the formation of the optimal structure of owners. However, it must be remembered that the restructuring of the transport enterprise is possible and yields positive results only if there are production and investment programs, justifying the financial and economic feasibility of creating new structures, potential investors, registration of movable and immovable property in accordance with the current legislation, support of options for reorganization by business owners.

Key words: transport, enterprise restructuring, development strategy, economic assessment, technical and economic analysis