

УДК 336.543

Пішенін І. К.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Міжнародного університету «Україна»*

Pishenin I. K.
*PhD, Associate Professor
Department of Management
International University «Ukraine»*

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМ КОМПЛЕКСОМ

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF THE TRANSPORT COMPLEX

Анотація. У статті досліджено особливості антикризового управління транспортним комплексом. Визначено характерні риси та основні цілі антикризової стратегії, а також основні специфічні ролі корпоративного управління транспортним комплексом. Розглянуто альтернативні напрями подолання кризових явищ транспортних підприємств, а також проведено оцінку ефективності реалізації проектів зниження витрат для транспортного комплексу.

Ключові слова: транспортний комплекс, стратегія, розвиток, антикризові заходи

Постановка проблеми. За останні роки негативні процеси у вітчизняній економіці посилались, що свідчить про відсутність тенденції стабільного розвитку транспортного комплексу, неможливості його стійкого зростання. При цьому однією з основних дестабілізуючих причин виступає стохастичний вплив зовнішнього середовища: розвиток кризових процесів в Україні ускладнюється під впливом глобальної кризи, що огорнула світову економіку в 2010 р.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах ринкової економіки постійно виникають кризові ситуації як для окремих суб'єктів господарювання, так і для системи транспортного комплексу в цілому. Оздоровлення будь-якого транспортного підприємства шляхом застосування антикризового управління фактично відбувається із застосуванням усіх елементів управлінської системи, у цьому головна особливість українських транспорт-

них підприємств. Виходячи з положення, що склалося в Україні, найбільший інтерес представляють причини та наслідки появи кризових ситуацій, а також заходи з їх усунення (антикризове управління транспортним комплексом) та безпосередньо розробка антикризових стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління в діяльності виробничих комплексів досліджували зарубіжні вчені: І. Ансофф, У. Кінг, Д. Кліланд, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон та ін. Істотний внесок у теорію перспективного планування та управління, стратегічної та інвестиційної діяльності здійснили вітчизняні вчені: О. Амоша, М. Чумаченко, С. Аптекар, А. Акмасв, Я. Берсуцький, І. Бланк, І. Булесв, О. Вагонова, Ф. Євдокимов, М. Іванов, А. Кабанов, М. Лепа, М. Румянцев, В. Хобга, А. Філіпенко, Ю. Макогон.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зазначені автори здійснили вагомий внесок у

дослідження проблем діяльності великих промислових комплексів та розвитку процесів глобалізації. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання антикризових методів управління, антикризового стратегічного розвитку великих транспортних комплексів в умовах глобалізації, що визначає актуальність дослідження, його теоретико-методологічне та науково-практичне значення.

Мета статті полягає в обґрунтуванні формування та реалізації антикризової стратегії розвитку транспортного комплексу відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки держави; виявленні тенденцій розвитку українського транспортного комплексу; аналізі фінансово-господарської діяльності транспортних підприємств; розгляді альтернативних напрямів подолання кризових явищ транспортного підприємства; оцінюванні ефективності реалізації проєктів зниження витрат транспортного комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес розробки антикризової стратегії транспортних підприємств, фірм, компаній пов'язаний із вирішенням проблем якнайшвидшого досягнення результатів в умовах внутрішнього середовища та ситуації на ринку.

Стратегія – багатогранний та дуже ефективний для діяльності транспортного комплексу винахід, що має характерні риси:

1) орієнтири-цілі, яких прагне досягти транспортна організація, можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;

2) процес розробки стратегії транспортного комплексу не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;

3) сформульована стратегія транспортного комплексу використовується для розробки подальших проєктів із застосуванням пошукових методів;

4) стратегія має узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе транспортна організація;

5) у процесі формулювання стратегії доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернатив розвитку транспортного комплексу;

6) успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку зі споживачами транспортних послуг;

7) необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку транспортної компанії починає виводити організацію на рівень очікування подій.

Формуванню антикризової стратегії транспортного комплексу передують стратегічний аналіз ринку транспортних послуг, споживчої можливості користувачів, що дає змогу дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища транспортного підприємства та зробити відповідні висновки щодо подальшого напрямку діяльності.

Однією з характерних рис кризи у транспортній сфері є різкі зміни зовнішнього середовища організації. Оскільки правильно обрана стратегія дає змогу вчасно пристосуватися до таких змін, то саме її формування можна віднести до антикризових заходів.

Із метою формування антикризової стратегії розвитку транспортного комплексу нині використовуються різні підходи. Найбільш ефективним антикризовим заходом є формування стратегічного набору транспортного підприємства, тобто конкретних стратегій на кожному рівні стратегічної ієрархії. Такий підхід охоплює всі види діяльності та напрями розвитку транспортної організації.

Таким чином, цілями антикризової стратегії транспортного комплексу повинно бути:

- забезпечення ліквідності і платоспроможності транспортного підприємства на підставі оптимального поєднання власних і залучених джерел;

- отримання прибутку і забезпечення відповідного рівня рентабельності, достатнього для задоволення всіх своїх потреб під час здійснення основної, інвестиційної і фінансової діяльності транспортного комплексу.

Аналіз ситуації в транспортній галузі, що загрожує кризою, починається з галузевого аналізу [1, с. 614]: необхідно з'ясувати, чи визначаються причини спаду в транспортній корпорації її індивідуальною системою управління або є наслідком більш загальних причин, що викликали спад у галузі в цілому. Зазвичай відповідь на останнє запитання відома або її легко знайти з даних, що публікуються в інформаційних джерелах, які відображають динаміку галузевого розвитку.

Спочатку необхідно визначитися, що мається на увазі під спадом у транспортній галузі. У самому загальному уявленні спад – це така ситуація, коли попит нижчий, ніж максимальний обсяг транспортних послуг. Економічна теорія стверджує, що результатом цієї ситуації є надлишкове використання ресурсного потенціалу і виникнення певної системи дій. Ці дії розробляються з метою збільшення обсягу послуг, щоб підтримувати використання їх у повному обсязі. Все це може виражатися у формі цінової політики.

Ознаки спаду транспортної компанії [2, с. 43] часто виявити набагато легше, ніж їх основні причини. Набір цих ознак може бути унікальним для кожної транспортної компанії, однак можна виділити найбільш характерні, які найчастіше зустрічаються:

- падіння прибутковості, що відбивається у зниженні прибутку до оподаткування;

- падіння питомої ваги обсягу реалізації транспортних послуг порівняно з існуючими в галузі;

- зростання рівня фінансової залежності у зв'язку з постійно зростаючою заборгованістю;

- зменшення частки ринку, що свідчить про те, що компанія на даному ринку неконкурентоспроможна.

Успіх антикризового управління транспортною компанією [3, с. 288] часто вирішальним чином залежить від наявності грошових коштів, необхідних для здійснення антикризових дій. Заходи щодо збільшення потоку грошових коштів можуть бути ефективними лише під час встановлення системи контролю, яка передбачає на період дії антикризових програм, проведення щоденної звірки балансу коштів, щотижневого або навіть щоденного затвердження витрат вищим керівництвом транспортної компанії і передачі прав щодо виділення коштів у руки одного або двох менеджерів вищої ланки (найчастіше керівнику транспортної організації, якщо він очолює реалізацію антикризової стратегії). Якщо загроза кризи визначається загальноекономічною обстановкою в країні, необхідно змінити деякі аспекти взаємин із банками.

Фактори, що визначають можливість виходу з кризи [4, с. 311]:

- тримати грошові резерви в банку на мінімумі, оскільки це дасть змогу мінімізувати ризики знецінення гривні і блокування банківського рахунку;

- використовувати вільні грошові кошти для передоплати витрат

(зарплата, придбання сировини і матеріалів), особливо номінованих у твердій валюті;

- відкрити рахунки в декількох банках для розосередження ризику;

- спробувати сплатити податки грошовими коштами, замороженими в банку;

- з'ясувати, хто є боржником проблемного банку, і провести платежі шляхом покупки їх боргу, наприклад використовуючи вексельні платежі.

Є низка способів збільшення надходження грошових коштів, найбільш дієвими з яких є:

- оптимізація або зменшення витрат;
- проведення реорганізації інвентарних запасів;
- отримання додаткових грошових коштів від використання основних фондів;
- стягнення дебіторської заборгованості з метою прискорення оборотності грошових коштів;
- розмежування виплат кредиторам за ступенем пріоритетності для зменшення відтоку грошових коштів;
- зменшення обсягів капітальних вкладень;
- залучення грошових коштів із зацікавлених фінансових джерел;

Стратегії скорочення витрат (економії) транспортної компанії зазвичай включають здійснення оздоровлюючих дій із метою зупинити зниження прибутків транспортного комплексу. У цих умовах зусилля повинні сконцентруватися на тих видах діяльності, в яких транспортна компанія має найбільший досвід роботи або явні ринкові успіхи. Стратегії економії у транспортній галузі ґрунтуються на правильній оцінці витрат, що передбачає аналіз фінансових даних за минулі періоди, оскільки вони є найкращою відправною точкою для прогнозування майбутніх витрат.

Облік витрат транспортної компанії має бути комплексним (системним) і включати дані за прямими витратами на матеріально-технічні ресурси, за прямим і непрямим витратам на персонал, за витратами на комунальні платежі і соціальну сферу. Під час прогнозування рівня інфляції бажано дотримуватися консервативного, швидше песимістичного, ніж оптимістичного сценарію, щоб забезпечити деякий запас під час розрахунку руху грошових коштів [5, с. 161].

Базовою складовою частиною формування антикризової стратегії управління транспортним комплексом виступає розбудова комплексного пакету повноважень щодо здійснення функції антикризового управління кожним органом корпоративного управління (загальними зборами, наглядовою радою, виконавчим органом та ревізійною комісією). При цьому першою умовою виступає дотримання законодавчо обумовлених норм і правил корпоративних відносин, дотримання яких не тільки створює підстави для всілякого забезпечення інтересів учасників транспортної корпорації, але й накладає на них певні обмеження щодо прояву свободи їх волі та дій. По-друге, важливою є необхідність гармонізації системи управління українських транспортних компаній зі світовими стандартами корпоративного управління. По-третє, необхідно врахувати специфіку ролі органів корпоративного управління транспортним комплексом щодо здійснення функції антикризового управління. Така роль може бути [6, с. 209]:

- *інформаційною* – для своєчасного інформування широкого кола стейкхолдерів про перші ознаки кризових явищ та оціночні фактори ймовірності банкрутства транспортної компанії;
- *дорадчою* (відносно акціонерів та/або загальних зборів акціонерів) – для попереднього вивчення проблем у діяльності транспортної компанії, оцінки ступеню впливу кризоутворювальних чинників середовища на діяльність транспортної компанії; формування стратегічних антикризових альтернатив, комплексу варіативних оперативних та тактичних антикризових заходів;
- *партисипативною* – для участі в процесі прийняття іншими органами корпоративного управління транспортною компанією рішень, розробці й обґрунтуванні альтернатив;

- *контрольною* – для здійснення стратегічного та оперативного контролю реалізації антикризових планів та програм транспортної компанії, затверджених органами корпоративного управління; формування та участі у функціонуванні підсистеми контролю в транспортній корпорації.

При цьому в багатьох транспортних компаніях найважливішою може виявитися саме контрольна роль наглядової ради. Пояснити це можна певною схожістю багатьох завдань превентивного антикризового управління та корпоративного контролю. Таким чином, можна використовувати сфери перехрещення об'єктів корпоративного та антикризового контролю, що ідентифікуються, під час визначення компетенції органів корпоративного управління транспортною корпорацією, формування пакету їх базових компетенцій [7, с. 5].

Проведена деталізація функцій антикризового управління транспортної корпорації має відповідати специфічним потребам транспортної галузі щодо здійснення антикризової діяльності. Акціонери та менеджери транспортної корпорації повинні прийняти рішення про організаційне оформлення підсистеми антикризового управління та коло делегованих функцій кожному органу корпоративного управління. Залежно від необхідних для конкретного транспортного обсягів антикризової діяльності, суб'єктивних оцінок та уподобань впливових стейкхолдерів для включення блоку підсистеми антикризового управління у систему корпоративного управління транспортної компанії можуть прийматися різні організаційні рішення. При цьому обов'язково має враховуватися етап розвитку кризових явищ у діяльності транспортного підприємства.

Соціологічні дослідження, проведені Інститутом економічних відносин і політичних консультацій, підтвердили, що основними перешкодами розвитку бізнесу в Україні і причинами нарощення кризових процесів є: нестабільне законодавство, вартість енергоресурсів, недобросовісна конкуренція, низький рівень платоспроможності населення, політична нестабільність, корупція, інфляція і нестабільність валютного курсу, регулювання підприємницької діяльності, залучення додаткових фінансових ресурсів ззовні, недостатня кваліфікація робітників та ін.

Висновки. Стратегія управління транспортним комплексом – багатогранний та дуже ефективний для діяльності транспортного підприємства винахід, що має характерні риси:

- 1) орієнтири-цілі, яких прагне досягти транспортна компанія, можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;
- 2) процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку транспортної галузі;
- 3) сформульована стратегія управління транспортним комплексом використовується для розробки подальших проектів із застосуванням пошукових методів;
- 4) стратегія має узгоджуватися з місією, орієнтирами транспортної компанії, які визначила для себе організація;
- 5) у процесі формулювання стратегії доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернатив розвитку;
- 6) успішне використання стратегії управління транспортним комплексом неможливе без зворотного зв'язку;
- 7) необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку транспортної галузі почи-

нає виводити транспортну організацію на рівень очікування подій.

Процес розробки антикризової стратегії транспортного комплексу пов'язаний із вирішенням проблем якнайшвидшого досягнення результатів в умовах внутрішнього середовища та ситуації на ринку.

Формуванню антикризової стратегії транспортного комплексу передують стратегічний аналіз, що дає змогу дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище транспортного підприємства та зробити відповідні висновки щодо подальшого напрямку його діяльності.

Важлива роль в процесі антикризового фінансового управління належить державі, яка повинна проголосити, що її головною метою є макроекономічне регулювання і

боротьба з інфляцією на основі підтримки національної транспортної галузі.

Щодо напрямів подальших досліджень у визначеній проблематиці, варто зазначити, що на сьогодні під час реформування корпоративного управління в Україні важливо не тільки врахувати загальні тенденції розвитку корпоративного права, а й можливість забезпечення ефективного функціонування запозичених із міжнародного права інститутів. З огляду на зазначене, особливого значення набуває покращання механізмів здійснення внутрішнього контролю, що можливе лише за умови посилення участі акціонерів у здійсненні корпоративного контролю в системі управління транспортним комплексом.

Список використаних джерел:

1. Бичкова М. Комплексний підхід до превентивного управління в організації : [навч. посіб.] / М. Бичкова. – К. : Кондор, 2010. – 654 с.
2. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : [монографія] / С.А. Бурий, Д.С. Мацеха. – Хмельницький : Тріада-М, 2011. – 93 с.
3. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент організацій : [учеб. посіб.] / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко. – К. : КНТ, 2010. – 688 с.
4. Гаврилко Т. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи / Т. Гаврилко, Д. Лабунський. – К., 2012. – 450 с.
5. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2010. – 429 с.
6. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства : [підручник] / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – К. : Професіонал, 2011. – 320 с.
7. Лобанова Е.А. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии / Е.А. Лобанова // Укр. економ. журнал. – 2012. – № 3. – С. 5–6.

Аннотация. В статье исследованы особенности антикризисного управления транспортным комплексом. Определены характерные особенности и основные цели антикризисной стратегии, а также специфические роли корпоративного управления транспортным комплексом. Рассмотрены альтернативные направления преодоления кризисных явлений транспортных предприятий, а также проведена оценка эффективности реализации проектов снижения расходов для транспортного комплекса.

Ключевые слова: транспортный комплекс, стратегия, развитие, антикризисные мероприятия.

Summary. In the article the features of the crisis management of the transport complex. The characteristic features and main purpose of the anti-crisis strategy, as well as the specific role of the corporate management of transport complex. For this purpose have been considered alternative directions of overcoming the crisis transport companies, as well as evaluated effectiveness of the implementation of projects to reduce costs for the transport sector.

Key words: transport sector strategy, the development of anti-crisis measures.