

Международ. научно-практич. конференции – К. : КУЭТТ, 2007. – Том 2. – С. 102-104.

5. Гудкова В. П. Визначення приміських пасажиропотоків / В. П. Гудкова, П. О. Яновський, О. М. Гудков // Проблеми економіки и управління на залізничному транспорті: Матеріали Международ. научно-практич. конференции. – К. : КУЭТТ, 2006. – С. 30-32.

6. Крейнин А. В. Поговорим об електричках и их пассажирах / А. В. Крейнин // Бюллетень транспортной информации. Информационно-практический журнал. – 2006. – № 10. – С. 14-17.

7. Кривопішин О. М. Підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень / О. М. Кривопішин // Залізничний транспорт України. – 2007. – № 7. – С. 6 - 8.

8. Аксёнов И. М. Укрепление экономической стабильности пригородных железнодорожных перевозок / И. М. Аксёнов // Залізничний транспорт України. – 2001. – № 4. – С. 59 – 61.

9. Калинин С. А. Маркетинг и планирование в сфере пригородных пассажирских перевозок / С. А. Калинин, С. П. Вакуленко // Транспорт : наука, техника, управление. – 2005. – № 11. – С. 17 – 19.

10. Мукмінова Т. А. Реформування залізничної галузі / Т. А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. – 2006. – № 3. – С. 10 – 13.

11. Дідик В. В. Планування міст : підруч. для студ. ВНЗ. / В. В. Дідик, А. П. Павлів – Львів : Львів. політехніка, 2006. – 411 с.

Аннотация. Обоснована целесообразность применения комплексного подхода к улучшению экономического состояния пригородного пассажирского железнодорожного транспорта Украины, выделены приоритетные направления его адаптации к условиям рынка.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, пригородное сообщение.

Summary. The reasonability of application of complex approach as to improvement of economic condition of Ukrainian suburban passenger railway transport is proved; priority directions of its adaptation to market conditions are defined.

Key words: railway transport, suburban traffic.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Дейнека О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 658.5.001.76:656.2

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Токмакова І.В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)

Досліджено впроваджені антикризові заходи та виявлено першочергові методи подолання кризових явищ на підприємствах залізничного транспорту, запропоновано новий критерій оцінки стійкості підприємств – ефективність співпраці з партнерами та іншими зацікавленими особами (стейк-холдерами).

Ключові слова: управління, антикризові заходи, підприємства залізничного транспорту.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Залізничний транспорт – це одна з опорних точок за якою оцінюють загальний стан економіки

України. Із-за стагнацій металургійного, хімічного виробництва, будіндустрії і нафтопереробки на які приходить більше 70% вантажообігу українських

залізниць, галузь опинилась вкрай складній ситуації.

Скорочення обсягу перевезень і введений урядом мораторій на підвищення вантажних тарифів до кінця 2008 року приніс Українській державній адміністрації залізничного транспорту ("Укрзалізниця") 5 млрд. грн. збитків. Обсяг перевезень вантажів металургійної і хімічної промисловості України, що переживає спад виробництва, скоротився майже в два рази. Крім того, тарифні пільги для гірників і металургів, двічі надані на вимогу уряду, боляче ударили по залізничній галузі. Ще один негативний чинник – зниження обсягів транзитних перевезень гірничо-металургійної продукції з Росії, Казахстану і Молдавії. Також багато інших чинників знижують ефективність роботи підприємств галузі сьогодні, а в майбутньому створюють загрозу функціонуванню залізничній галузі як фундаментальному соціально-економічному утворенню господарського комплексу України.

Сучасне ринкове середовище, в якому функціонують підприємства залізничного транспорту висуває все більше вимог до їх потенціалу, особливо це стосується якості управління в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища та наявності значної кількості загроз функціонуванню підприємств галузі. У зв'язку з вищезазначеним актуальності набуває застосування заходів антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи і практичні рекомендації впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах досліджено в роботах таких вчених як Василенко В.О., Іванюта С.М., Шершньова З.Є., Штангрет А.М., Копилук О.І. та ін. [1-4].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. В сучасних складних умовах формування ринкової економіки України, які обтяжено світовою фінансовою кризою, потребують подальшого дослідження проблеми розробки заходів антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту, що забезпечать стабільне функціонування галузі.

Метою статті є аналіз сучасних заходів антикризового управління та можливості їх застосування на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу.

Економічна криза внесла свої корективи в роботу підприємств залізничного транспорту. Вирішення таких проблем, як збільшення пропускної спроможності, підвищення якісних характеристик транспортних послуг, модернізація колійного господарства, випуск нового покоління рухомого складу, активне впровадження

ресурсозберігаючих технологій, підвищення продуктивності, що задекларовано як першочергові, було призупинено. Звісно це негативно позначилося на економічному потенціалі підприємств галузі.

В той же час, криза обумовила прийняття ряду рішень, завдяки яким залізниці і у 2008 -2009 роках працювали рентабельно.

Аналіз цих антикризових заходів, показує, що вони дійсно сприяли зменшенню витрат на підприємствах залізничного транспорту, так як в основному були направлені на оптимізацію чисельності штату, скорочення робочого часу робітників і відповідно на економію витрат з фонду оплати праці.

Скорочення штату працівників підприємств залізничного транспорту відбувалося за рахунок вивільнення контингенту в зв'язку зі зниженням обсягів роботи, переведення станцій на електрообігрів, переведення управління станцій на диспетчерську централізацію, поєднання професій робітників та ін.

Є у цих заходів і зворотній бік, скорочення експлуатаційного контингенту може призвести до зниження показників ефективності праці, до збільшення непродуктивних витрат через оплату простою, через штрафи за незбереження вантажу, за прострочку в доставці вантажів, що в цілому може призвести до втрати вантажовласників, і навіть до збільшення випадків порушення безпеки руху та відтоку цінних спеціалістів.

Тому, необхідно використовувати сучасні ефективні заходи антикризового управління, застосування яких позитивно вплине на потенціал підприємств залізничної галузі, сприятиме зменшенню загроз як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

В наш час до першочергових методів подолання кризи відносять (є перспективними і для підприємств залізничного транспорту):

1. Скорочення витрат.
 - а) Методи скорочення витрат включають:
 - контроль витрат;
 - аналіз джерел їх виникнення;
 - класифікацію за ступенем залежності від обсягів виробництва;
 - проведення заходів щодо зниження витрат.
 - б) Основні напрями діяльності із зниження витрат:
 - горизонтальна інтеграція з постачальниками;
 - акцент на роботу з місцевими виробниками;
 - впровадження ресурсозберігаючих технологій;
 - скорочення виробничих витрат;
 - скорочення витрат на рекламу;

Одним з основних інструментів контролю витрат має стати удосконалення їх обліку. Для

того, щоб визначити які витрати мають бути скореговані, необхідно зосередитися на найбільш значних статтях витрат і провести їх аналіз.

2. Збільшення грошових коштів. Для ефективного виходу з кризи необхідне швидке надходження грошових коштів на підприємство і тому важливо визначити оптимальне співвідношення всіх заходів, які проводяться для того, щоб підприємство спочатку змогло "утримуватися на плаву", а потім почати новий, ефективніший етап в своїй діяльності. Головне в період кризи утримати якомога більше клієнтів за допомогою правильної цінової політики. На цьому етапі слід мати добре продуману політику у відношенні з постачальниками, банками та іншими кредиторами. Порівняльний аналіз витрат і вигод, оцінки кредитоспроможності клієнта на підставі кредитної історії взаємин клієнта і підприємства, повинен допомогти визначити стратегію, при якій розмір непогашеної дебіторської заборгованості є сповна передбаченим. Використовуються програми пільг і знижок за часткову або повну передоплату і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, за допомогою правильно розробленої програми в роботі з клієнтами можна виконати один із заходів подолання кризи зі збільшення надходження грошових коштів, яке приведе не лише до утримання клієнта, але і появи нових.

3. Проведення реструктуризації кредиторської заборгованості. Реструктуризація кредиторської заборгованості – це процес підготовки і виконання ряду послідовних операцій між підприємством і його кредиторами, основною метою яких є здобуття різного роду поступок з боку кредиторів: скорочення загальної суми заборгованості, звільнення від сплати відсотків, скорочення процентної ставки, відстрочення платежу.

4. Визначення стратегії розвитку організації в умовах кризи.

5. Проведення реорганізації або реструктуризації підприємства. Реструктуризація підприємства – це зміна його структури, а також елементів, що формують його види діяльності, під впливом чинників або зовнішнього, або внутрішнього середовища. Реструктуризація включає вдосконалення:

- системи управління;
- фінансово-економічної політики підприємства;
- операційної діяльності;
- системи маркетингу і збуту;
- управління персоналом.

Зазначені вище проблеми підприємств залізничного транспорту підтверджують необхідність застосування представлених заходів подолання кризових явищ.

Необхідно врахувати, що запропоновані заходи повинні взаємодоповнювати один одне та забезпечувати підвищення стійкості підприємства.

Одним з найважливіших критеріїв діагностики кризового стану та оцінки ефективності антикризових заходів є стійкість підприємства.

Під стійким функціонуванням підприємства розуміється його здатність зберігати об'єми реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий період часу при різних змінах споживчого попиту на ринку виробників [5,6].

Тому принципово важливого значення набувають не лише питання освоєння сучасних ринково орієнтованих методів планування, управління, організації і контролю виробничо-господарської і економічної діяльності, але і розробка нових логістико-орієнтованих концепцій, підходів, методів стратегічного аналізу і управління економічною стійкістю підприємства в умовах ризику і невизначеності.

Аналіз проблеми оцінки стійкості підприємства показав, що в даній області ведуться досить інтенсивні дослідження, але увага дослідників зосереджена в основному на фінансових і економічних аспектах стійкості.

Фінансова стійкість є віддзеркаленням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства: шляхом ефективного їх використання сприяє безперебійному процесу виробництва і реалізації продукції. Саме тому фінансова стійкість, що формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності, є головним компонентом економічної стійкості підприємства.

Проте, величезна кількість підприємств остаються збитковими, але не є банкрутами і продовжують діяти на ринку. Тому важливо говорити про економічну стійкість. Існує декілька методів оцінки економічної стійкості підприємств, які базуються на декількох групах показників:

- виробничо-господарській діяльності;
- фінансово-господарські показники;
- екологічні показники;
- виробничо-технологічного потенціалу;
- конкурентоспроможності.

Для сучасних ринкових умов функціонування особливого значення набувають підходи до оцінки конкурентостійкості підприємства, які досліджуються у працях В.Л. Диканя [7,8], де виділено внутрішні та зовнішні фактори забезпечення конкурентостійкості вітчизняних підприємств.

В той же час, розвиток економіки вимагає врахування нових факторів. Так результатом закономірного розвитку процесів організації й інституціоналізації соціально-економічної системи, яка прагне вижити, адаптуючись до нових

умов існування стало формування сітьових форм бізнесу.

Перехід на сітьові форми організації бізнесу – це еволюційний крок, який застосовують підприємства для одержання конкурентних переваг при збільшенні ризиків, пов'язаних з переходом економіки від індустріальної фази до інформаційної.

Передумовами розвитку сітки є:

- ускладнення ділового середовища (процеси глобалізації);
- зміна поведінки споживача через нестабільність потреб;
- спеціалізація й поглиблення компетенцій на глобальному рівні;
- інформатизація;
- підвищення ризиків у зовнішньому середовищі, пов'язаних з її швидкими змінами.

Участь підприємства у такій сітці дозволяє витіснити з ринку більш конкурентоспроможні поодинокі підприємства.

Стійке партнерство взаємозв'язаних господарюючих суб'єктів може мати потенціал, який перевищує просту суму їх потенціалів. Приріст потенціалу виникає в результаті співпраці і ефективного використання можливостей партнерів у тривалому періоді. Завдяки конкуренції між учасниками система в цілому оптимізується, а за рахунок обміну інформацією, фахівцями, технологіями відбувається процес розвитку системи, у тому числі здійснюється перетікання фінансових ресурсів.

Виділення такого фактора конкурентоспроможності підприємств як організація тривалої співпраці з партнерами і споживачами дозволило визначити новий критерій стійкості підприємств – ефективність співпраці з партнерами та іншими зацікавленими особами (стейк-холдерами).

Аннотація. Исследовано внедренные антикризисные мероприятия и первоочередные методы преодоления кризисных явлений на предприятиях железнодорожного транспорта, предложен новый критерий оценки устойчивости предприятий – эффективность сотрудничества с партнерами и другими заинтересованными лицами (стейк-холдерами).

Ключевые слова: управление, антикризисные мероприятия, предприятия железнодорожного транспорта.

Summary. The inculcated crisis measures and primary methods of overcoming of the crisis phenomena are investigational on the enterprises of railway transport, the new criterion of estimation of stability of enterprises is offered is efficiency of collaboration with partners and other interested persons.

Keywords: management, crisis measures, enterprises of railway transport.

Висновок. Кризові явища, що відбуваються на підприємствах залізничного транспорту обумовлені як дією внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Для забезпечення стійкого функціонування необхідне застосування комплексу тактичних та стратегічних інструментів удосконалення системи управління, а також оптимізації діяльності. Важливим напрямком забезпечення стійкості підприємств залізничного транспорту є підвищення ефективності співпраці з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими особами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством /Василенко В.О.- К.: ЦУЛ, 2003.- 504 с.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління / Іванюта С.М. – К.:ЦУЛ,2007.- 288 с.
3. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / Шершньова З.Є., Оборська С.В.- К.:КНЕУ, 2004.- 196 с.
4. Штангрет А.М., Антикризове управління підприємством / Штангрет А.М., Копилюк О.І.- К.: Знання, 2007. – 335 с.
5. Медведев В.А. Глобализация экономики: тенденции и противоречия // Мировая экономика и международные отношения. – 2004 - №2. – С. 3-10.
6. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов /Под ред. Минаева Е.С. и Панагушина В.П. – М.: Приор, 1998. – 432 с.
7. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятия. – Харьков: «Основа», 1997. – 345 с.
8. .Забезпечення конкурентостійкості підприємства. / Дикань В.Л. - Харків. -Основа. - 1995.-256с.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*