
МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.656

Войченко Т.О.

ФАКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена класифікації факторів реалізації стратегії зростання транспортних підприємств, які виконують важливі функції в процесі модернізації національної транспортної системи, підвищенні її ефективності і конкурентоспроможності на світовому рівні. Виділено особливості управління реалізацією стратегії зростання транспортних підприємств, які мають комплексний характер і направлені на вдосконалення методів і механізмів управління елементами транспортної системи в контексті розвитку української економіки.

Ключові слова: фактори зростання, транспортні підприємства, стратегія зростання, потенціал зростання.

Аналіз сучасного стану проблеми. Вирішальна роль в забезпеченні поступальної тенденції розвитку економіки України відводиться забезпеченню економічного росту і підвищенню ефективності діяльності в інфраструктурних галузях економіки і, перш за все, на транспорті. Це є одним з головних пріоритетів сучасної структурної політики держави, спрямованої на підвищення конкурентних переваг транспорту та його організацій, які формують економічний простір і в значній мірі визначають економічне зростання країни в цілому. У цих умовах перехід національних транспортних компаній, що здійснюють внутрішні і міжнародні перевезення в фазу інвестиційної активності та економічного зростання, потребує вдосконалення внутрішньофірмового менеджменту.

Постановка проблеми. У той же час цілий ряд проблем, безпосередньо пов'язаних з якісною і кількісною оцінкою економічного зростання транспортних підприємств, визначення меж стійкого і збалансованого зростання при різних сценаріях розвитку, оцінки параметрів, що визначають ці межі з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, не знайшли системного відображення в сучасній економічній літературі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові школи стратегічного управління розвитком організації відображені в роботах багатьох науковців, таких як: Альберт М., Ансофф І., Мескон М., Мінцберг Г., Мейсон Е., Портер М., Хедоурі Ф., Абалкін Л.І., Аніскін Ю. П., Бланк І. А., Віханський О.С., Градов А. П., Герчикова І. Н., Грузинов В.П., Єфремов В.С., Ковальов В.В., Краснокутська Н.С., Ляпунов С.І. та ін.

При розробці наукових підходів до обґрунтування класифікації факторів економічного зростання автор використовувала праці вчених в області економіки і управління на транспорті: А.С. Бутова, Л.Н. Буянової, В.М. Должанського, В.І. Краєва, Г.М. Курошевої, А.Н. Лазарева, В.Г. Никифорова, О.С. Палкіної, М.М. Селезньової та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в ідентифікації факторів економічного зростання транспортних підприємств за найбільш важливими критеріальними ознаками, які дозволяють визначити причини, які стримують зріст, виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності і прискорення темпів

економічного зростання, обґрунтувати комплекс пріоритетних управлінських рішень, спрямованих на формування і реалізацію потенціалу зросту транспортних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація, трансформація національних компаній в транснаціональні корпорації, розвиток електронної торгівлі (он-лайн, через Інтернет) поставили нові завдання перед транспортним комплексом по швидкому і безперешкодному переміщенню ресурсів і товарів в часі і в просторі. На сучасному етапі Україна досить глибоко інтегрована в світову транспортну мережу. Разом з тим, за оцінками багатьох вітчизняних експертів, потенціал експорту транспортних послуг нашої країни реалізується не повною мірою.

З огляду на тенденції побудови світової транспортної системи з єдиним центром управління, створення транспортно-логістичних центрів в ключових вузлах ланцюжка постачань і перспективи поглинання національних транспортних компаній транснаціональними перевізними компаніями, Україні особливо важливо стрімкими темпами розвивати національний транспорт: модернізувати і розширити міжнародні транспортні коридори, оновити рухомий склад і об'єкти транспортної інфраструктури, впровадити в практику менеджменту компаній галузі стратегічне управління та інноваційні технології транспортно-логістичного процесу, підвищити на цій основі швидкість надання, якість і ефективність транспортних послуг, що є необхідними умовами забезпечення конкурентоспроможності транспортного комплексу країни.

У зв'язку із загальним завданням виведення української економіки на траєкторію інноваційного розвитку, що забезпечує максимальні темпи економічного зростання, Транспортною стратегією до 2020 року передбачено форсований розвиток транспортної системи країни в порівнянні з іншими галузями, що буде сприяти скороченню дисбалансу між пропускною спроможністю транспорту і потребами економіки, створенню нових і максимальному використанню діючих конкурентних переваг, розвитку транспортних технологій, підвищенню якості транспортних послуг, забезпеченню високого технічного рівня транспортної системи, збільшенню швидкості вантажного сполучення в середньому на 15-20%, а в основних міжнародних транспортних коридорах - на 20-30%, зниженню транспортних витрат в економіці, підвищенню конкурентоспроможності, безпеки і стабільності транспортної системи України і реалізації транзитного потенціалу країни, розвитку ринкових відносин в транспортному комплексі та підвищенню інвестиційної привабливості транспортних компаній, відновленню і посиленню позицій українських компаній-перевізників на міжнародному ринку транспортних послуг [1, 2].

На державному рівні для реалізації Транспортної стратегії України, пов'язаною із здійсненням великих інвестиційних програм (в тому числі у формі державно-приватного партнерства) з будівництва об'єктів транспортної інфраструктури, рухомого складу, щорічно виділяються значні бюджетні кошти, яких разом з тим недостатньо для забезпечення оновлення транспортного комплексу країни: середньогалузевий коефіцієнт зносу основних виробничих засобів продовжує збільшуватися, як і раніше сучасний стан транспортної інфраструктури і рухомого складу є головним стримуючим фактором зростання вантажоперевезень. З огляду на той факт, що можливості державного бюджету обмежені, очевидна необхідність залучення приватних інвестицій в галузь, як вітчизняних, так і зарубіжних. Отже, комплементарним імперативом досягнення встановлених цілей є висока інвестиційна активність транспортних компаній, що пов'язане з реалізацією стратегії зростання, адекватної вектору національного галузевого стратегічного розвитку. Беручи до уваги складні умови, в яких функціонують в даний час вітчизняні транспортні компанії, як загальні, характерні в цілому для національної і світової економіки (глобалізація, зростання динамізму ділового середовища і темпів інноваційного розвитку, підвищення рівня невизначеності екзогенного середовища і посилення конкуренції), так і специфічні, властиві для транспортної галузі (висока капіталомісткість, низька рентабельність, тривалі терміни окупності інвестицій, високі операційні та фінансові ризики), що вимагає прийняття інвестиційних рішень не в поточному режимі управління, а на стратегічному рівні, значення

ефективного стратегічного менеджменту діяльністю економічних суб'єктів транспортного сектора української економіки істотно зростає, стратегія зростання стає синонімом виживання і довгострокового стійкого розвитку транспортних організацій [3].

Специфіка діяльності транспортних підприємств становить широку базу для системного адаптивного управління їх економічним зростанням. У теоретичній основі класифікації факторів, що визначають економічне зростання підприємств транспорту, лежать основоположні принципи [4]:

- *комплексності* - означає, що будь-якому фактору зростання транспортних підприємств властиві конкретні критеріальні ознаки;
- *ієрархічності* - має на увазі виділення пріоритетних класифікаційних критеріїв, які специфікують управління реалізацією стратегії зростання транспортних підприємств з подальшою їх деталізацією;
- *багатомірності* - припускає наявність декількох рівнозначних критеріїв на певному рівні класифікації, що призводить до одночасної дії позначених ними груп чинників;
- *унікальності структурних елементів* - вимагає однозначної ідентифікації виду чинників зростання по конкретному критерію класифікації;
- *множинності* - означає поєднання окремими факторами зростання кількох критеріальних ознак.

Даний методологічний підхід дозволяє усунути одномірність, еkleктичність, дублювання в класифікації факторів зросту, виділити особливості управління реалізацією стратегії зростання транспортних підприємств.

З цих позицій особливої важливості набуває виділення і структурування ключових чинників, що визначають рівень і динаміку зросту підприємств транспортної галузі [5]:

- *в залежності від сфери виникнення*:
 - ендогенні (визначаються умовами функціонування внутрішнього середовища, тобто самого підприємства, і, як наслідок, відрізняються високим ступенем керованості з боку менеджменту компанії);
 - екзогенні (обумовлені впливом зовнішнього середовища, і тому в меншій мірі піддаються управлінню);
- *за рівнями організації*:
 - макроекономічні (визначають економічне зростання країни в цілому);
 - галузеві (враховують особливості галузі, в якій працює підприємство);
 - регіональні (визначають економічне зростання регіону, з урахуванням територіальних особливостей і специфіки регіональної політики);
 - ринкові (визначають межі реалізації стратегії зростання потенціалом ринку);
 - внутріфірмові (визначають внутрішні можливості підприємства щодо забезпечення економічного зростання);
- *за функціональною структурою* (обумовлюють відмінність в підходах до управління зростанням в різних сферах діяльності підприємства): економічні; організаційні; правові; інституційні; соціальні;
- *за групами впливу* (дозволяє впливати на основні параметри договорів, угод, управляти очікуваннями стейкхолдерів): держава; акціонери; кредитори/позичальники; покупці; постачальники; співробітники; суспільство;
- *за ступенем використання інвестиційного потенціалу* (пропонується використовувати для обґрунтування вибору моделі економічного зростання): інтернального; інваріантного; досяжного;
- *за горизонтом впливу* (визначають планування в часі комплексу необхідних заходів): поточні; перспективні;
- *за ступенем впливу* (відображають характер їх впливу на економічне зростання підприємства): реактивні; проактивні.

Результати дослідження детермінант економічного зростання транспортних підприємств за основними класифікаційними ознаками узагальнені в табл.1.

Фактори реалізації стратегії зростання транспортних підприємств за основними класифікаційними ознаками

Фактори, які визначають ступінь реалізації стратегії зростання транспортних підприємств	
ЕКЗОГЕННІ	ЕНДОГЕННІ
<p><i>Економічні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія держави щодо розвитку галузі транспорту; – транспортна політика держави; – промислова політика держави; – митна політика держави; – інвестиційна політика держави; – амортизаційна політика країни; – грошово-кредитна політика країни; – рівень економічного розвитку країни; – ступінь інтегрованості України у світову економічну систему; – податкова система; – бюджетні витрати на транспорт; – інвестиційний клімат; – конкуренція; – вимоги власників капіталу до прибутковості; – фінансово-економічний стан основних споживачів транспортних послуг; – ризики країни, галузі та регіонів. <p><i>Правові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – дієвість, стабільність і рівень розвитку законодавчої бази; – незалежність судової системи від держави і приватних осіб. <p><i>Інституціональні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ступінь розвиненості ринкових інститутів в країні. <p><i>Соціальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – здатність компанії використовувати зовнішні зв'язки стейкхолдерів; – співпраця зі стейкхолдерами; – формування позитивної ділової репутації в суспільстві; – благодійність; – соціальна відповідальність бізнесу. <p><i>Комунікативні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – комунікативні: – якість взаємовідносин зі стейкхолдерами; – ступінь взаємної довіри з контрагентами. <p><i>Інтелектуальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – характеристика стейкхолдерів як носіїв знань. 	<p><i>Економічні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку компанії; – взаємини з органами держави; – інвестиційна політика; – фінансова політика; – політика управління витратами; – амортизаційна політика; – дивідендна політика; – кадрова політика; – стадія життєвого циклу компанії; – поточний фінансовий стан; – конкурентоспроможність; – кредитний рейтинг; – внутрішні ризики компанії. <p><i>Організаційні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку компанії; – інформаційна прозорість; – організаційна структура; – процесний підхід до управління; – рівень корпоративного управління. <p><i>Правові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – правове забезпечення діяльності. <p><i>Інституціональні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – організаційно-правова форма компанії; – кооперація (співробітництво) з іншими компаніями <p><i>Соціальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ініціативи членів колективу; – клімат в колективі; – соціальний пакет; – якість трудових ресурсів. <p><i>Комунікативні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – якість внутрішньофірмових взаємин; – ступінь взаємної довіри в колективі. <p><i>Інтелектуальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність «бази знань» в компанії; – здатність трансформації накопичених знань в нові знання.

Джерело: розроблено [5].

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що до ключових факторів зростання транспортних підприємств, що виявляється у створенні довгострокових конкурентних переваг, слід віднести: організаційну структуру компанії, систему трансляції цільових значень стратегічних показників на оперативний рівень управління, збалансованість цілей і ресурсів,

стан бізнес-процесів в компанії, політику ціноутворення транспортних послуг (як показують численні експериментальні розрахунки вартість компанії найбільш чутлива до коливань ринкової кон'юнктури), інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, мотивацію і навчання персоналу [6].

Головна галузева особливість, з точки зору впливу на діяльність транспортних підприємств, полягає у високій капіталомісткості виробництва (середній рівень капіталомісткості перевезень більш ніж в 2 рази перевищує аналогічний показник в промисловості). Відповідно особливу увагу необхідно приділяти інвестиціям в основний капітал та інвестиційному менеджменту з метою підвищення рентабельності інвестованого капіталу.

Інша особливість полягає в тому, що транспортні послуги не існують в формі самостійного речового продукту, а є продовженням відтворювального процесу інших галузей економіки, елементом ланцюжка створення доданої вартості товарної продукції. Тому важливі часовий період, якість і ціна доставки транспортом. Відповідно найкраще використовувати процесний підхід до управління, що передбачає контроль якості і оцінку економічної доданої вартості кожної операції. Процесний підхід також дозволить прискорити оборотність інвестованого капіталу, а отже, підвищити його рентабельність і забезпечити збільшення фундаментальної вартості компанії [7].

У той же час відтворювальний процес на транспорті має модифіковану структуру, відмінну від інших галузей економіки, а саме: споживання і реалізація специфічної транспортної роботи об'єднані з процесом транспортного виробництва. Відсутність запасів готової продукції і висока капіталомісткість перевезень призводять до суттєвих особливостей в структурі витрат транспорту, де крім амортизації досить висока частка паливних витрат. У зв'язку з цим, увагу менеджменту також має бути направлено на енергозбереження та енергоефективність. Транспорт має великий вплив на екологію. Тому, важливо оцінювати екологічність транспорту при реалізації стратегії зростання.

Значний рівень операційного ризику, що відзначається на транспорті, вимагає розробки нових підходів до ціноутворення транспортно-експедиційних послуг. Масштабні інвестиції на тлі відносно невисокої рентабельності операційної діяльності визначають тривалі терміни окупності інвестицій. Це обумовлює необхідність залучення в транспортну галузь стратегічних інвесторів, зацікавлених в її довгостроковому розвитку і готових до помірних ризиків і середнього рівня прибутковості капітальних вкладень. Нерівномірність грошового потоку протягом року в зв'язку з дією в Україні фактора сезонності перевезень обумовлює необхідність скорочення операційного і фінансового циклів підприємства, проведення ефективної кредитної політики.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Практичне значення даного дослідження полягає у тім, що на основі результатів факторного аналізу можливостей розвитку підприємств транспорту визначені передумови, які дозволяють однозначно ідентифікувати направленість вектору розвитку національних транспортних компаній на реалізацію стратегії зростання, виділити і структурувати ключові фактори, які визначають рівень і динаміку зростання підприємств транспортної галузі. Однак при розробці стратегії зростання транспортного підприємства, як і будь якого іншого, треба пам'ятати, що стратегія зростання повинна представляти собою сукупність декількох стратегій розвитку. Вони повинні бути узгоджені та взаємодоповнюючі одна з одну. Тільки в цьому випадку транспортне підприємство досягне успіху і зможе конкурувати на ринку транспортних послуг. І проблема формування стратегій зростання транспортних підприємств є актуальною для подальшого її дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період до 2020 року. Міністерство інфраструктури України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://old.mtu.gov.ua>.

-
2. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.mtu.gov.ua/article/show/article_id/16012/highlight/.
 3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И. Ансофф: [пер. з англ.]. - СПб.: Питер, 2008. – 422 с.
 4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник [Текст] / Н.С. Краснокутська.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005.-352с.
 5. Палкина Е.С. Фундаментальные предпосылки и ключевые факторы роста транспортных компаний России/ Е.С. Палкина // Речной транспорт (XXI век). – 2014. – №1 (66). – С. 73–79.
 6. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер; пер. з англ. –К.: Основи , 2003.-390 с.
 7. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, Х.Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.].- М.: Дело, 2000.-704с.
 8. Герчикова И.Н. Менеджмент: [учебник] / И.Н. Герчикова. – [3-е изд., перераб. и доп.]. - М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.

Войченко Т.А.

ФАКТОРЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РОСТА ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена классификации факторов реализации стратегии роста транспортных предприятий, выполняющих важные функции в процессе модернизации национальной транспортной системы, повышению ее эффективности и конкурентоспособности на мировом уровне. Выделены особенности управления реализацией стратегии роста транспортных предприятий, имеющих комплексный характер и направленных на совершенствование методов и механизмов управления элементами транспортной системы в контексте развития украинской экономики.

Ключевые слова: факторы роста, транспортные предприятия, стратегия роста, потенциал роста.

Voichenko T.

FACTORS GROWTH STRATEGY TRANSPORT COMPANIES

The article is devoted classification factors implementing growth strategies for transport companies that perform important functions in the process of modernization of the national transport system, improving its efficiency and competitiveness at global level. Peculiarities growth strategy implementation management of transport companies that are complex and aimed at improving methods and mechanisms of control elements of the transport system in the context of the Ukrainian economy.

Keywords: growth factors, transport companies, growth strategy, growth potential.

Рецензент: к.е.н., доцент Тимошук О.М., ДУІТ