

*О. С. КРЫЛОВА, аспирант
(Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь)*

ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МОРСКОЙ ОТРАСЛИ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 8, с. 138–140

Эффективность функционирования экономики Украины в рыночных условиях требует разработки новых организационных форм управления. Процесс создания организационных форм управления сложен и многогранен. Здесь необходим комплексный подход с учетом внешних и внутренних факторов, т. е. следует учитывать изменения спроса и объема реализуемой продукции, товаров и услуг, четкое соответствие нормативной базе.

Как показывает мировой опыт, выход из тяжелой экономической ситуации возможен. Об этом свидетельствует опыт применения децентрализованной системы управления, предложенный известным американским экономистом, специалистом в области менеджмента Питером Друкером и успешно апробированный им на фирме “Дженерал Электрик”.

За десять лет реформ морская отрасль, имея неплохие стартовые условия, а именно 18 крупных морских портов, 8 судостроительных заводов, 27 % транспортного и 50 % пассажирского флота, не сумела эффективно распорядиться ими. Если морские порты (Одесский, Ильичевский, Мариупольский и др.) успешно акклиматизировались в рыночных условиях и, пережив экономический спад 90-х годов прошлого века, наращивают объемы грузоперевозок, то экономическое положение парокходств и некоторых судоремонтных заводов вызывает вполне обоснованную тревогу. Так, Черноморское парокходство потеряло практически весь флот, а арендное предприятие “Азовское морское парокходство (АП АМП)” сократило численность судов практически в 4 раза, что создало существенные финансовые трудности на предприятиях отрасли.

Следовательно, старые управленческие системы не отвечают новым экономическим отношениям и требуют совершенствования как системы управления, так и в первую очередь изменения организации предприятий.

На наш взгляд, можно эффективно реструктурировать предприятия, применив метод дезинтеграции организационной структуры. Этот метод применяется в целях изменения структуры крупных предприятий, производящих разнородную продукцию или оказывающих определенные услуги, технологически не связанные единым циклом. На практике этот метод был применен для реструктуризации комбинатов по производству строительных конструкций, материалов и полуфабрикатов.

В целях определения возможности применения этого метода к морскому транспорту и, в частности, к АП АМП, следует осуществить укрупненный анализ деятельности парокходства.

По состоянию на 1 января 2001 г. на балансе АП АМП находилось 47 судов общим дедвейтом около 430 тыс. т. Средний возраст судов флота составил 21,4 года, что свидетельствует о длительном сроке их эксплуатации. При этом следует отметить, что часть судов в 2000 г. находилась на ремонте и потери в тоннаже вне эксплуатации составили 9,4 %. Увеличение потерь тоннажа связано с непроизводительными простоями судов по причинам прикола, отстоя и арестов (в частности, теплоходов “Механик Юзвович”, “Ю. Двужильный”, “М. Стенько” и др.).

Кроме того, следует отметить, что использование судов транспортного флота АП АМП в процентном соотношении было таким: работа в тайм- и бербоут-чартерах — 67 %; менеджмент — 13 %;

трамп — 2 %; ремонт и другие виды эксплуатации — 18 %.

Отвлечение флота на ремонт и другие непродуцируемые простои в 2000 г. превысило 9 % общего бюджета, что отрицательно повлияло на финансовые результаты работы флота в целом и АП АМП в частности.

Как показывает анализ, находящиеся в эксплуатации суда работали в основном в тайм- и бербоут-чартерах. При этом в связи со значительным возрастом судов арендные ставки на них постоянно снижались и суда становились неконкурентоспособными на фрахтовом рынке. Более того, в связи с повышением в 2000 г. рыночных цен на топливо в среднем на 25 % тайм-чартерные ставки снизились в среднем на 12–15 %.

Анализ общего финансового состояния АП АМП за 12 месяцев 2000 г. показал, что доходы составили около 126,5 млн грн, а расходы — около 153,9 млн грн. Общий финансовый результат был отрицательным: около 27,4 млн грн.

Таким образом, анализ деятельности АП АМП в 2000 г. показывает, что финансовое положение предприятия проблематично и для выхода из сложной экономической ситуации требуется применение кардинальных мер.

В настоящий момент на предприятии активно ведется поиск путей реструктуризации организационной системы управления. В этом плане определенный научный интерес представляет метод дезинтеграции при трансформации организационной формы управления, суть которого состоит в том, что от базового предприятия отделяются предприятия, самостоятельно занимающиеся производством (оказанием услуг) одного из видов продукции с последующей ее реализацией. В этом случае функции базового предприятия состоят в обеспечении вновь созданных предприятий энергопоставками, поддержании в нормальном состоянии инженерных коммуникаций и пр.

Применительно к АП АМП нельзя в полной мере воспользоваться этим методом, так как здесь отсутствует базовое предприятие, оказывающее услуги вновь созданным предприятиям. Однако, по нашему мнению, этот метод можно взять за основу и с его помощью проанализировать реструктуризацию АП АМП.

Анализ деятельности предприятия показывает, что структурная реорганизация АП АМП началась с момента распада Советского Союза, в результате чего был потерян главный поставщик грузов — ВО «Совфрахт».

Несмотря на изменения, происшедшие в структуре АП АМП, можно было бы обеспечить нормальную деятельность предприятия при условии срочной реструктуризации управленческого аппарата пароходства и постановки новых задач: прежде всего направить все усилия на поиск грузовой базы для судов. Попытка в этом направлении была сделана, однако открытие дочерних предприятий за рубежом не решило поставленной задачи, а только привело к значительным материальным потерям со стороны АП АМП. Невозможность восстановить потерянный ритм работы, а следовательно, и возможность зарабатывать средства в необходимом объеме привели к тому, что АП АМП, кроме потери портов и судоремонтных заводов, вынуждено было свернуть также инфраструктуру путем передачи ее в муниципальную собственность.

Однако и это не позволило АП АМП восстановить утраченный имидж. Процесс реструктуризации продолжается: отдельные структурные подразделения выделяются в самостоятельные предприятия — юридические лица (РСУ АМП, ОАО «Керамик», ООО «Азовконтейнер» и др.), которые также уходят «на свои хлеба» и начинают самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность.

Ориентация АП АМП на чисто судоходную компанию с упорядочением всех расходов приводит к новой реструктуризации аппарата управления. Упраздняются отделы, уменьшается численность работников (более чем в 8 раз по сравнению с 1991 г.).

Проанализировав общее финансово-экономическое положение АП АМП, приходим к выводу, что для создания полноценной судоходной компании необходимо осуществить следующее:

- довести начальный процесс реструктуризации до логического завершения, освободившись от несвойственных компании структурных подразделений;
- решить вопрос кредитования для приобретения новых судов;
- пересмотреть специфику деятельности предприятия, существенно сократив передачу судов в бербоут-чартер;
- наработать грузовую базу за счет создания мощного маркетингового подразделения, укомплектовав его высококвалифицированными менеджерами.

Проведенные исследования реструктуризации АП АМП позволяют предложить использовать метод дезинтеграции не только в его традиционном виде, когда из крупного (головного) предприятия выделяются самостоятельные единицы, а за

головным сохраняется часть общих для вновь образованных предприятий функций, но и когда головное предприятие оставляет за собой только основной вид деятельности, а вновь образованные предприятия работают самостоятельно.

При этом следует отметить, что для полноценного осуществления непрофильных видов деятельности головным предприятием создаются максимально приемлемые условия, в частности регистрация юридических лиц с передачей последним

части основных и оборотных средств для их дальнейшего функционирования.

Такая трактовка метода дезинтеграции позволит в условиях существующих рыночных отношений эффективнее использовать потенциал каждой хозяйственной единицы, улучшить экономическую ситуацию на предприятии и в результате повысить благосостояние работников, а следовательно, обеспечить стабильное поступление налогов в бюджет региона и государства.