

Отримані результати вказують на те, що при визначеному поєднанні зовнішніх та внутрішніх чинників найбільш прийнятним варіантом діяльності для досліджених польських підприємств є прийняття оборонної стратегії. Ймовірно, що це спричинено спадом польської економіки та загостренням конкуренції. Водночас для одного з українських підприємств виправданою є стратегія агресивного типу. Інше, враховуючи свої слабкі сторони, повинно спробуватися зовнішніми можливостями, обираючи конкурентну стратегію.

5. Підсумок

Одним із ключових способів здобуття конкурентної переваги на ринку є стратегія обслуговування клієнта. Суть її полягає в поєднанні маркетингової та логістичної діяльності, яка б приводила до пропонування клієнтові користі з боку товару та вигоди місця і часу при одночасній оптимізації зроблених витрат. І хоч кожне підприємство має свій власний неповторний підхід до формулювання стратегій, наведений алгоритм можна використати в багатьох випадках. Запропонований метод дає змогу визначити логістичну позицію в обслуговуванні клієнта і полегшує розробку відповідних стратегій.

1. Ballou R.H. *Basis Business Logistics*, Englewood Cliffs, New York, Hall Ink, 1987. 2. Гріфін Р.В., Яцура В.В. *Основи менеджменту*. Houghton Mifflin, Boston, Бак, Львів, 2001. 3. Кемпну Д. *Logistyczna obsluga klienta*, PWE, Warszawa, 2000. 4. Комлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. СПб; Питер, 2000. 5. Портер М. *Стратегія конкуренції*. – К.: Основи, 1997. 6. *Praca zbiorowa pod redakcja K. Rutkowskiego: Logistyka dystrybucyj*, Diffin Sp. z.o.o., Warszawa, 2000. 7. Witkowski J. *Poziom obslugi odbiorcow w strategii logistycznej prsedsieborstw*, AE, Katowice 1993.

УДК 339

В.Л. Ревенко, Н.А. Славов

Міжнародний науково-навчальний центр
Тінформаційних технологій та систем

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ АСК "УКРРІЧФЛОТ" ТА ЇЇ ВІДПОВІДНІСТЬ КОРПОРАТИВНІЙ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

© Ревенко В.Л., Славов Н.А., 2002

Проаналізовано зміни організаційної структури акціонерної судноплавної компанії «Укррічфлот» в напрямку використання методів і засобів логістики, які разом із сучасним менеджментом та маркетингом на внутрішньому та зовнішньому ринках забезпечили прибутковість та продуктивність цієї компанії.

The changes of organizational structure of the joint-stock navigable company "Ukrrechflot" in direction of use of methods and ways logistic are analyzed, that together from modern management and marketing in the internal and external markets have ensured productivity of this company.

Акціонерна судноплавна компанія (АСК) «Укррічфлот» була створена в листопаді 1992 р. відповідно до наказу Фонду держмайна України на базі МДО «Укррічфлот», до складу якого входило 53 підприємства та організації річкового транспорту України. Компанія успішно пройшла стадії корпоратизації і приватизації і за станом на 1 липня 1996 року на біржових торгах був проданий останній пакет акцій, який знаходився у власності держави. Отже,

компанія стала першим в Україні підприємством такого масштабу, яке викупило в держави весь майновий комплекс в розмірі статутного фонду. За станом на 1 січня 2000 року акціонерами «Укррічфлота» є близько 175 тисяч українських та іноземних фізичних і юридичних осіб [1].

АСК «Укррічфлот» займає головне місце на ринку України по перевезенню невеликих партій вантажів по Дніпру, а також в усьому Чорноморському басейні й у східній частині Середземного моря та на Дунаї. Багато суден компанії можуть здійснювати перевезення річками, тому невеликі партії вантажів можна транспортувати на великі відстані без перевантаження.

АСК "Укррічфлот" є повністю приватизованою акціонерною компанією з колективною формою власності, акції котрої успішно котируються на фондовому ринку України з 1993 р. Емісія акцій становить 6714476 штук номінальною вартістю 0,35 грн. Первинне розміщення акцій АСК "Укррічфлот" відбувалося на Українській фондовій біржі (УФБ) у 1993 – 1996 рр. в електронній системі торгів біржі, та в 1996 р. за допомогою проведення сертифікаційних та відкритих аукціонів.

АСК "Укррічфлот" пропонує чотири типи послуг на вітчизняному і міжнародному ринках: вантажні перевезення; чартерні перевезення; пасажирські перевезення; портові послуги. Основними перевезеннями є *вантажні*. До пасажирських – належать внутрішні і міжнародні пасажирські круїзи. До портових послуг належать послуги з ремонту та експлуатації суден. Вантажні перевезення становлять більш ніж 90 % всього обсягу перевезень АСК "Укррічфлот", тому основна увага приділяється підвищенню ефективності і якості саме цих перевезень. Чартерні операції є, в основному, операції відповідно до договорів про фрахт суден і здійснюються в східній частині Середземного моря.

АСК «Укррічфлот» є найбільшою річковою судноплавною компанією в Україні. Компанія спеціалізується на перевезеннях сухих вантажів, у діапазоні розмірів від невеликого до середнього, на річкових маршрутах, маршрутах типу «річка – море» та на коротких морських маршрутах. Операції компанії здійснюються в трьох головних напрямках: внутрішніх торгових перевезень; експортних та імпорتنих торгових перевезень та зустрічних торгових перевезень.

До внутрішніх торгових перевезень належать всі перевезення вантажів по Дніпру, уздовж узбережжя Чорного моря, біля берегів Криму. На вітчизняному ринку АСК "Укррічфлот" бере участь в угодах із клієнтами з України та країн СНД. Договори на фрахтування судів здійснюються як у місцевої, так і в конвертованій валюті. На поточний момент обсяг внутрішніх перевезень займає приблизно одну десяту частину всього обсягу вантажних перевезень АСК «Укррічфлот». Цей ринок можна охарактеризувати як досить несталий, тому що він значною мірою залежить від економічних умов як в Україні, так і країнах СНД. Останніми роками обсяги внутрішніх торгових перевезень постійно знижуються.

На ринку експортних і імпорتنих торгових перевезень АСК «Укррічфлот» бере участь в угодах із вітчизняними й іноземними клієнтами. Найбільше важливим ринком АСК "Укррічфлот" є ринок імпорتنих і експортних торгових перевезень. Він забезпечує більш ніж 80 % усіх прибутків.

Метою АСК "Укррічфлот" є перетворення її в сучасну судноплавну компанію. Різкий спад активності на вітчизняному ринку змусив правління АСК "Укррічфлот" змінити свою стратегію в напрямку збільшенні обсягів імпорتنих-експортних і зустрічних перевезень.

Протягом декількох останніх років компанія проявляє підвищену активність у збільшенні кількості контрактів з оплатою в конвертованій валюті. Ці контракти належать до операцій в області експортно-імпортних торгових перевезень. Контракти по зустрічних перевезеннях є менш прогнозованими і залежать від наявності вантажів у портах. АСК "Укррічфлот" планує розширити свою присутність на середземноморському ринку. Крім модернізації свого флоту, АСК "Укррічфлот" використовує для роботи автотоматизовану інформаційну систему на базі операційної системи UNIX (BSDI), за допомогою котрої істотно підвищується ефективність планування роботи флоту, використання судів, а також її використання сприяє реалізації логістичних схем [2], скороченню витрат, пов'язаних із персоналом як суден, так і апарату управління АСК "Укррічфлот".

Після проведення акціонування і створення ДАСК «Укррічфлот» була розроблена і затверджена структура апарату управління, що впливає з нового юридичного статусу підприємства. Вона складалася з двох блоків: блока управління компанії і виробничо-господарського блока. У серпні 1993 р. після викупу 40 % акцій, із назви компанії було виключене слово «державна», і вона була перереєстрована як АСК «Укррічфлот». Державні підприємства і структурні одиниці були перетворені в дочірні підприємства і філії АСК. У цей період АСК «Укррічфлот» однією з перших зіткнулося з проблемою створення і реєстрації дочірніх підприємств. У той час в Україні не був узаконений термін «корпоратизація», але Закон «Про господарські товариства» дозволяв створення таких підприємств. Відповідно до чинного законодавства було прийняте рішення: наділити дочірні підприємства розрахунковим обсягом майна, що не є власністю підприємства, а переходить під його оперативне господарське управління. Отримавши майно Компанії, дочірні підприємства зобов'язані були перерахувати частину свого прибутку, щоб сформувати централізований фонд дивідендів та резервний (страховий) фонд, а також самостійно нарощувати й обновляти основні фонди. В міру зміни законодавства України, поглиблення ринкових перетворень і удосконалювання організаційної структури виникала необхідність у зміні статусу дочірніх підприємств.

Державне підприємство «Річфлот-Акціонер», створене Фондом державного майна України та АСК «Укррічфлот», здійснили підписку на акції Компанії, оформили договори і сертифікали на їхнє володіння, ведення електронного реєстру більш ніж 180 тис. акціонерів, забезпечили організацію безпосередньої виплати дивідендів, а потім усю технічну роботу з наступної виплати дивідендів через відділення Ощадбанку України.

У блок органів управління Компанії входили: вищий орган управління (загальні збори акціонерів), виконавчий орган (Правління), ревізійна комісія, президент, віце-президент і підпорядковані йому підрозділи виконавчого персоналу.

Виробничо-господарський блок був побудований за принципом: служби і відділи, безпосередньо пов'язані з перевезеннями вантажів і пасажирів, курирувалися комерційним директором; усі фінансові й економічні підрозділи підкорялися фінансовому директору; служби і відділи, що забезпечують технічну експлуатацію флоту і технічний розвиток підприємств – технічному директору; підрозділи по кадрах, соціальним питанням, безпеці судоводіння, підкорялися директору по кадрах і безпеці судоводіння. Надалі посада фінансового директора була скасована, а його функції були покладені на віце-президента Компанії.

Наступні кроки в зміні організаційної структури компанії були «продиктовані» фінансовими результатами окремих підприємств і потребою в поліпшенні організації роботи транспортного флоту. Були ліквідовані, з огляду на низьку рентабельність, дочірні

підприємства: «Волинський річковий порт» і «Дністровське районне управління малих річок». На їхній базі були створені товариства з обмеженою відповідальністю за рахунок внесених особистих коштів працівників та довгострокової оренди майна. Так само були ліквідовані нерентабельні самостійні організації з комплексного обслуговування флоту, комунального господарства, галузевої охорони й інші, а їхні функції взяли на себе окремі функціональні служби і відділи управлінського персоналу Компанії. З метою поліпшення технічної експлуатації судів, скорочення витрат на ремонт флоту були організовані представництва АСК «Укррічфлот» у Дніпропетровську, Запоріжжі, Херсоні.

Отримали нетрадиційні для річкового транспорту, але властиві для ринкової економіки, напрямки діяльності. АСК «Укррічфлот» разом із Правлінням УФБ було створено командитне товариство «Річка-Брокер», яке отримало право на роботу з акціями не тільки АСК «Укррічфлот», але й інших емітентів. Компанією було засновано страхове товариство «Дніпрофлот», орієнтоване в першу чергу на проведення страхових операцій із судами та вантажами компанії, екіпажами і пасажирями.

Перехід від державної до корпоративної форми власності дозволив АСК «Укррічфлот» досить оперативно, а головне автономно проводити структурні зміни, раціонально використовувати кадровий потенціал. За три роки з 1992 по 1994 рр. після створення АСК «Укррічфлот» загальна чисельність працівників Компанії зменшилася на 3,2 тис. чоловік. Динаміка змін чисельності працюючих та кількості суден протягом 1995-2000 рр. (див. таблицю).

Чисельність працюючих та флоту АСК "Укррічфлот"

Показник	Роки					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Загальна чисельність, чол.	4584	4501	4311	4315	3969	3671
Плавсклад, чол.	3820	3506	3372	3319	3099	2865
Кількість флоту, од.	323	342	338	341	299	269
(в т.ч. самохідний флот)	231	236	235	231	195	173

Незважаючи на проведені в 1992 – 1994 рр. заходи, організаційна структура, що склалася, не повною мірою забезпечувала головну мету – підвищення ефективності і конкурентоздатності компанії (див. рис. 1 – 2). В умовах спаду виробництва в Україні, скорочення перевезень вантажів і пасажирів на Дніпрі, зміни структури й обсягів виробництва дочірніх підприємств, АСК «Укррічфлот» зосередила основну увагу на розвиток і підвищення ефективності вантажних перевезень у Чорноморсько-Середземноморському басейні та на Дунаї; забезпечення рентабельного використання пасажирського і туристичного флоту; визначення пріоритетів відносно до дочірніх підприємств, філій і представництв. Зважаючи на зазначені вище цілі, використовуючи міжнародний досвід і рекомендації фірми «Куперс энд Лайбранд» згідно з «Програмою сприяння менеджменту Укррічфлота», правління компанії схвалені шляхи корпоративної реструктуризації АСК «Укррічфлот», в основу якої покладені основні логістичні та фінансово-комерційні принципи.

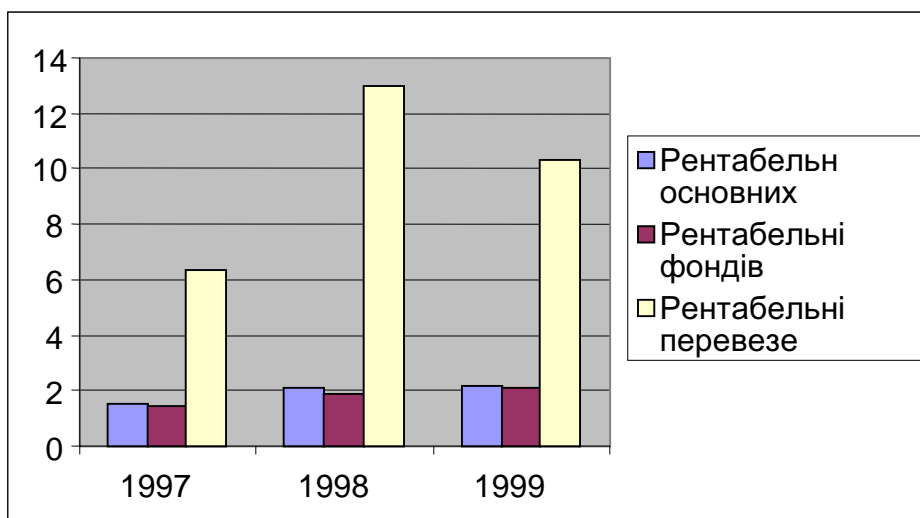


Рис.1. Фінансові результати діяльності АСК Укррічфлот"

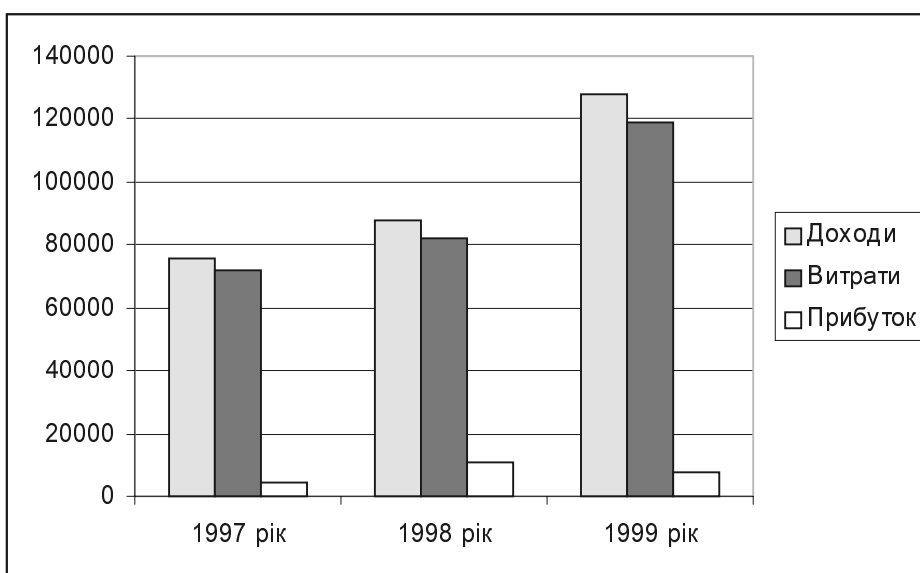


Рис. 2. Показники рентабельності АСК "Укррічфлот"

Фінансовий принцип побудови структури передбачає побудову взаємовідносин компанії з дочірніми підприємствами, а також дочірніх підприємств один з одним на чітко визначеній фінансово-комерційній основі. Всі підприємства, філії, представництва і підрозділу апарата управління компанії визначаються за принципом «центри прибутків (прибутки)» і «центри витрат».

Дочірні акціонерні товариства одержують у повне господарське ведення все майно, що раніше знаходилося практично тільки в оперативному керуванні, розширюють свою фінансову автономію і самостійність у прийнятті рішень. Передбачається, що частина акцій дочірніх акціонерних товариств буде розподілена серед трудових колективів як засіб матеріального стимулювання, а надалі – частково продана зовнішнім інвесторам для отримання додаткового капіталу на розвиток цих підприємств. З метою запобігання

потенційно можливого подвійного оподаткування прибутку за рахунок сплати консолідованого податку ряд дочірніх підприємств у 1996 р. були перетворені у філії, а деякі – у служби і підрозділи апарата управління Компанії.

Особливо важливо зупинитися на удосконалюванні управління ключовим напрямком діяльності компанії – перевезенню вантажів. Вантажні перевезення розділені за трьома районами плавання: морські закордонні перевезення в басейні Чорного і Середземного морів; перевезення на лініях Дніпро – Дунай і внутрішньобасейнові перевезення на Дніпрі. По кожному з трьох напрямків конкурентні судна закріплені за диспетчерсько-фінансовими групами, що після впровадження автоматизованих інформаційно-довідкових систем забезпечили облік прибутків і витрат по кожному судну. Отже, керівництво компанії має можливість оперативно контролювати основні фінансові показники й оцінювати рентабельність суден на підставі даних по кожному рейсі.

Заходами щодо корпоративної реструктуризації в поточному році намічається раціоналізувати роботу представництв компанії в Україні, удосконалити систему матеріально-технічного забезпечення суден, вирішити ряд питань по координації роботи служб і відділів із метою максимального скорочення простоїв із технічних причин.

Проведена робота по впровадженню Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку; сучасних інформаційних технологій; логістичних схем обробки вантажів; установленню бюджету по кожному з суден і підрозділу; розробці системи прогнозування руху коштів поряд із навчанням працівників та підвищенням кваліфікації дали можливість постійно на початку наступного року удосконалювати фінансове управління і звітність у головному офісі компанії.

На всіх етапах оптимізації структури компанії переслідується досягнення найбільш важливих стратегічних цілей компанії: розвиток і підвищення ефективності вантажних перевезень; забезпечення рентабельної роботи пасажирського флоту; розширення нетрадиційних видів діяльності; активне ведення інвестиційної політики; підвищення кваліфікації персоналу компанії.

1. Укрречфлот – путь поиска, реформ и преобразований / Авт. кол. под рук. Н.А.Славова. – К.: Наук. думка, 1996. – 290 с. 2. Крикавський Євген. Логістика: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Державного університету "Львівська політехніка", 1999. – 264 с. 3. Славов Н.А., Бакаєв О.О., Підлісний П.І., Ревенко В.Л. Методологічні засади роздержавлення і приватизації річкового транспорту України // Економіка України. – 1998. – №9. – С.17 – 26. 4. Логістика – технології транспортного процесу / Костюченко Л.М., Танцюра Е.В., Зайончик Л.Г. и др. – К.: Київ, 2000. – 358с.