

I. KOZHEVNIKOVA

Belarusian State University of Transport

ASSESSMENT OF EFFICIENCY ECONOMY OF TIME BY PASSENGER DURING THE MOVEMENT BY PUBLIC TRANSPORT

The main approaches applied to cost assessment of time expenditure and also calculation of economic efficiency from saving of time of passengers at transport movements are presented.

Получено 07.10.2016

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 9. Гомель, 2016**

УДК 338.26

Д. Н. КУШНЕРОВ, канд. экон. наук, доцент

Белорусский государственный университет транспорта

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МИНТРАНСА

Дана характеристика промышленных предприятий, входящих в состав Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, указаны их сильные и слабые стороны. Приведены предложения по совершенствованию управления данными предприятиями.

В ведении Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь помимо предприятий транспортного комплекса находится и ряд промышленных организаций. Не являясь транспортными, они в той или иной степени связаны с транспортом через систему договоров, кооперационных связей и т. п. Для повышения эффективности работы указанных предприятий БелГУТ выполнил анализ результатов их деятельности и на его основе выработал конкретные предложения. Исследование проводилось сотрудниками НИЛ «Экономический анализ, методология бухгалтерского и налогового учета», а также работниками кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

В число обследованных предприятий вошли: 2 авторемонтных завода; 2 вагоноремонтных (вагоностроительных) завода; 5 предприятий по производству узлов, агрегатов и оборудования; судоремонтный завод; шпалопропиточ-

ный завод; строительный трест. Далее рассмотрим основные итоги проведенного исследования.

Открытое акционерное общество «Борисовский авторемонтный завод» (далее – ОАО «Борисовский АРЗ») представляет собой специализированное предприятие по капитальному и восстановительному ремонту автобусов ПАЗ, КАВЗ, Икарус, МАЗ, автомобилей ГАЗ, переоборудованию автомобилей, изготовлению запасных частей к автомобилям ГАЗ, МАЗ, БелАЗ, автофургонов, контейнеров. Кроме того, предприятие производит периодический технический осмотр транспортных средств.

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Борисовский АРЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Специализация на капитальном ремонте автомобилей и автобусов МАЗ. 2 Наличие станции диагностики. 3 Востребованность помещений арендаторами	1 Высокий износ основных средств и низкая эффективность их использования. 2 Удаленность от потенциальных потребителей. 3 Отсутствие экспортного потенциала
Возможности	Угрозы
Рост автопарка частных лиц и как следствие – увеличение спроса на его качественный ремонт	Низкая потребность в капитальном ремонте техники МАЗ, отсутствие норматива производителя на пробег техники до капитального ремонта

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Борисовский АРЗ» были выдвинуты следующие:

- разработать перспективную программу освоения ремонта новых видов автотракторной техники с указанием конкретных сроков исполнения и конечных потребителей;

- оценить возможности по развитию станции диагностики автомобилей с учетом спроса на данный вид услуг и наличия конкурентной среды в г. Борисове.

В целом руководству предложено изучить вопрос о целесообразности существования завода, по крайней мере, в его нынешнем состоянии. Необходимо решить вопрос о его возможном перепрофилировании (например, оказание услуг частным автовладельцам, расширение возможностей станции технического обслуживания), что, безусловно, потребует значительных инвестиций. Отсутствие перспектив развития завода по другим направлениям может вызвать необходимость принятия радикальных решений вплоть до его закрытия, что обусловлено рядом причин:

- несмотря на наличие отдельных положительных тенденций в работе предприятия (снижение материалоемкости, рост материалоотдачи, снижение

затрат на рубль товарной продукции), детальное изучение отдельных показателей говорит о том, что основной вид деятельности ради которого предприятие было создано, а именно капитальный и восстановительный ремонт автотракторной техники, в настоящее время основным не является;

- изучение перспективных видов продукции, запланированных заводом, также показало, что предприятие не расценивает свой основной вид деятельности в качестве именно основного;

- высокая изношенность основных фондов не может обеспечить повышения качества работ по ремонту автотракторной техники. Проведение масштабной модернизации и обновления требуют серьезных финансовых ресурсов, которыми завод не располагает;

- в современных условиях выпускаемая автотракторная техника не рассчитана на пробег до капитального ремонта, и поэтому в перспективе спрос на основную продукцию ОАО «Борисовский АРЗ» будет только снижаться;

- отсутствие экспортного потенциала также снижает финансовую привлекательность ОАО «Борисовский АРЗ».

Основным направлением деятельности *открытого акционерного общества «Мозырский авторемонтный завод»* (далее – ОАО «Мозырский АРЗ») является изготовление запасных частей к дорожной, тракторной и сельскохозяйственной технике; производство металлических конструкций и нестандартного оборудования.

ОАО «Мозырский АРЗ» сотрудничает с крупнейшими белорусскими предприятиями: ОАО «Гомсельмаш», ОАО «Минский тракторный завод», ОАО «Мозырский машиностроительный завод», ОАО «Мозырский НПЗ», ОАО «Беларуськалий». Потребителями продукции также являются дорожно-строительные предприятия, предприятия агропромышленного комплекса, автотранспортные предприятия, предприятия лесной промышленности, коммунальные предприятия концерна «Белнефтехим».

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Мозырский АРЗ»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>1 Выпуск широкого ассортимента продукции. 2 Наличие уникального оборудования (установка лазерной резки с оптоволоконным источником лазерного излучения, установка по гидрообразивной резке)</p>	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>Резкое падение показателей в последний год анализируемого периода, получение значительного убытка</p>
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Наличие широкого круга потенциальных заказчиков продукции завода, включая крупные (Беларуськалий, Белорусская железная дорога, Мозырский НПЗ)</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>Падение спроса со стороны таких крупных потребителей, как Гомсельмаш, МТЗ</p>

В целом в работе были отмечены серьезные проблемы с эффективностью работы ОАО «Мозырский АРЗ» в последние годы. Руководству завода следует приложить значительные усилия по изменению сложившейся ситуации в лучшую сторону.

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Мозырский АРЗ» были выдвинуты следующие:

- руководству предприятия разработать программу по преодолению сложившихся негативных тенденций с целью выхода из кризиса. Для этого в связи с падением спроса от таких крупных потребителей, как Гомсельмаш и МТЗ, продолжить наращивание заказов для новых клиентов: Белорусская железная дорога (запасные части и комплектующие), автодорожные организации (пескосолераспределители, фронтальный погрузчик с навеской на базе трактора, металлоконструкции и др.);

- оценить возможность изготовления отдельных узлов и агрегатов для отечественных предприятий, занятых выпуском автотракторной техники: валы, шестерни, полуоси, ступицы, задние мосты и другое. Детальнее изучить рынок навесного оборудования;

- развивать потенциал предприятия по изготовлению нестандартного оборудования. Для этих целей активнее проводить рекламные кампании, причем не только в своем регионе;

- большее внимание уделить выходу на внешние рынки, разработав для этого конкурентную ценовую стратегию;

- разработать программу мероприятий по повышению производительности труда, а также направить усилия на снижение складских запасов готовой продукции.

Основным направлением деятельности *закрытого акционерного общества «Гомельский вагоностроительный завод»* (далее – ЗАО «Гомельский ВСЗ») является производство, ремонт и техническое обслуживание железнодорожного подвижного состава, комплектующих узлов и запасных частей для подвижного состава железнодорожного транспорта. Основным видом выпускаемой предприятием продукции являются деповской, капитальный и капитально-восстановительный ремонты вагонов. С 2008 года завод приступил к выпуску новых вагонов, а в 2010 освоен капитальный ремонт специального самоходного подвижного состава (ССПС – дрезины ДГКу, мотовозы МПТ-4, МПТ-6 и др.). Завод осуществляет ремонт более 150 типов вагонов различного назначения. На предприятии также освоено производство 5000 наименований запасных частей для подвижного состава и нужд промышленности. В настоящее время выпускается более 200 наименований изделий из чугуна, 2500 – из стали (в том числе более 200 наименований изделий изготавливаются методом точного стального литья).

В результате изучения сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз была сформирована матрица (таблица 3).

Т а б л и ц а 3 – Матрица SWOT-анализа деятельности ЗАО «Гомельский ВЗЗ»

<p>Сильные стороны</p> <p>1 Наличие сертификатов и возможности выпускать новые пассажирские вагоны.</p> <p>2 Наличие иностранного инвестора, обладающего финансовыми ресурсами и современными технологиями в части изготовления железнодорожной техники</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>Высокая зависимость от одного потребителя – Белорусской железной дороги</p>
<p>Возможности</p> <p>Рост в перспективе со стороны железных дорог спроса на вагоны для высокоскоростного подвижного состава</p>	<p>Угрозы</p> <p>Снижение спроса Белорусской железной дороги на стандартные типы пассажирских вагонов вследствие замены поездов на моторвагонный подвижной состав</p>

Проведенное исследование показало, что руководству предприятия необходимо выработать комплекс мер по закреплению положительной динамики в работе. В качестве предложений по совершенствованию управления ЗАО «Гомельский ВЗЗ» были выдвинуты следующие:

- в связи с ростом популярности высокоскоростного и комфортабельного пассажирского подвижного состава разработать перспективную программу его ремонта (в частности, ремонт тележек с дисковыми тормозами, систем кондиционирования воздуха, оценить возможность ремонта систем смены ширины колеи, используемых на поездах Talgo 250), переоборудования (например, оснащения экологически чистыми туалетными комплексами) и модернизации (под установку систем кондиционирования воздуха);

- изучить потребность железных дорог в специализированном подвижном составе (например, в мобильных комплексах подготовки локомотивов) и оценить целесообразность их изготовления;

- проработать вопрос изготовления продукции для нужд метрополитенов (эскалаторы, специализированная техника (туннелемочное оборудование));

- ввиду сокращения возможностей Белорусской железной дороги и прилегающих дорог соседних государств в приобретении новых пассажирских вагонов, активнее продвигать программы капитального ремонта пассажирских вагонов с продлением срока их службы;

- разработать программу мероприятий по повышению производительности труда на предприятии для обеспечения опережающих темпов роста над темпами роста заработной платы.

Открытое акционерное общество «Минский вагоноремонтный завод» (далее – ОАО «Минский ВРЗ») осуществляет плановые виды ремонта (деповской, капитальный первого и второго объемов, капитально-восстановительный) всех типов пассажирских вагонов и многих типов спецвагонов. Кроме того, завод выполняет полное освидетельствование, ремонт со сменой элементов и формирование новых колёсных пар для грузовых и пассажирских вагонов.

Обобщенное представление сильных и слабых сторон организации, а также ее возможности и угрозы приведены в таблице 4.

Т а б л и ц а 4 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Минский ВРЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие сертификатов и возможности выпускать новые пассажирские вагоны	Высокая зависимость от одного потребителя – Белорусской железной дороги
Возможности	Угрозы
Рост в перспективе со стороны железных дорог спроса на вагоны для высокоскоростного подвижного состава	Снижение спроса Белорусской железной дороги на стандартные типы пассажирских вагонов вследствие замены поездов на моторвагонный подвижной состав

Руководству предприятия необходимо выработать комплекс мер по закреплению положительной динамики в работе, а также по преодолению негативной тенденции сокращения экспорта.

В качестве предложения по совершенствованию управления ОАО «Минский ВРЗ» были выдвинуты следующие:

- в связи с ростом популярности высокоскоростного и комфортабельного пассажирского подвижного состава разработать перспективную программу его ремонта (в частности, ремонт тележек с дисковыми тормозами, систем кондиционирования воздуха, оценить возможность ремонта систем смены ширины колеи, используемых на поездах Talgo 250) и переоборудования (например, оснащения экологически чистыми туалетными комплексами (ЭЧТК));

- развивать далее долгосрочный договор о сотрудничестве с АО «PESA Bydgoszcz», предусматривающий организацию на территории Республики Беларусь совместного производства односекционных или многосекционных дизель- и электропоездов;

- расширять изготовление и ремонт колесных пар с кассетными буксовыми подшипниками;

- учитывая переориентацию Белорусской железной дорогой внутреспубликанского пассажирского сообщения на моторвагонный подвижной состав, диверсифицировать портфель заказов, усилив экспортную составляющую (например, рынок пассажирских вагонов стран постсоветского пространства оценивается примерно в 2000 штук в год);

- ввиду сокращения возможностей Белорусской железной дороги и прилегающих дорог соседних государств в приобретении новых пассажирских вагонов активнее продвигать программы капитального ремонта пассажирских вагонов со продлением срока их службы;

- изучить потребность железных дорог в специализированном подвижном составе (например, в специальных вагонах различного назначения) и оценить целесообразность их изготовления.

Открытое акционерное общество «Барановичский завод запасных частей «АВТАКО» (далее – ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО») – промышленное предприятие, основным направлением деятельности которого является выпуск запасных частей для автомобильного и железнодорожного транспорта. Главными конкурентами предприятия являются: завод автоматических линий (г. Барановичи), Гомельский электромеханический завод, ОАО «Сатурн» (г. Житковичи), Крюковский вагоностроительный завод (Украина), Березнянский вагоностроительный завод (Россия), РУП «МАЗ» (г. Минск), Белозерский энергомеханический завод, ОАО «Проммашремонт» (г. Полоцк).

Обобщенно сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 5.

Т а б л и ц а 5 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Широкая номенклатура продукции. 2 Оперативность в освоении новых видов изделий. 3 Отсутствие просрочек в выплате заработной платы и уплате налогов	1 Высокая изношенность оборудования, негативные тенденции в эффективности его использования. 2 Высокая зависимость от одного заказчика – Белорусской железной дороги. 3 Выпускаемая продукция низкотехнологичная с малой добавленной стоимостью 4 Существенное сокращение работников
Возможности	Угрозы
Наличие большого числа потенциальных клиентов (автотранспортные предприятия, физические лица)	1 Наличие большого числа конкурентов. 2 Сокращение внешних рынков, в частности Украины

В целом можно сказать, что в ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО» имеются как позитивные, так и негативные тенденции, обусловленные в том числе и складывающейся экономической обстановкой в стране и регионе. В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО» выдвинуты следующие:

– предприятию необходимо наладить выпуск более высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью. Выпускаемая в настоящее время продукция (болты, гайки, втулки, шайбы, заклепки, глушители, тормозные барабаны, ушки рессор и т. п.) является низкотехнологичной с небольшой добавленной стоимостью. В частности востребованными на Белорусской железной дороге являются следующие отдельные узлы и детали, используемые при ремонте подвижного состава: для различных серий электропоездов ЭР9 – вал якоря тягового электродвигателя, запасные части узла малой шестерни (фланец шестерни в комплекте с кольцом, фланец двигателя в комплекте с полукольцом); для электровоза ВЛ80 – вал ротора электродвигателя, полумуфта воздушного компрессора; для электровоза ЧС4Т – боко-

вая опора; для различных серий тепловоза 2ТЭ10 – крышки теплообменника; для грузовых вагонов – детали ручного стояночного тормоза;

– диверсифицировать портфель заказов, отказавшись от ориентации на одного крупного потребителя в лице Белорусской железной дороги. Выполняемая на железной дороге программа по импортозамещению и направление заказов на собственные предприятия сужает для ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО» данный сегмент рынка;

– для освоения новых высокотехнологичных видов продукции и повышения качества выпускаемых изделий провести точечную модернизацию производства и обновить имеющийся парк оборудования. При этом исходить из целесообразности приобретения конкретного оборудования, рассмотрев возможность приобретения отдельных объектов в лизинг.

Открытое акционерное общество «Барановичский завод автоматических линий» (далее – ОАО «БЗАЛ») – промышленное предприятие, относящееся к обрабатывающей промышленности. В настоящее время это крупнейший станкостроительный завод не только в странах СНГ, но и в Европе.

Основным направлением деятельности предприятия является выпуск высокопроизводительного металлорежущего оборудования по индивидуальным заказам для оснащения предприятий машиностроительного комплекса, оснащение оборудованием предприятий Белорусской железной дороги, капитальный ремонт оборудования. Металлообрабатывающее оборудование предназначено, в основном, для массового и крупносерийного производств в автомобильной и тракторной промышленности. Станки и автоматические линии, выпускаемые ОАО «БЗАЛ», относятся к особо сложной продукции, их детали обрабатываются по 1–3-му классам точности и имеют высокую чистоту сопрягаемых поверхностей. Имеющееся на заводе металлообрабатывающее оборудование дает возможность производить практически все виды механической обработки.

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 6.

Т а б л и ц а 6 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «БЗАЛ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Доминирующее положение на рынке металлообрабатывающего оборудования для массового и крупносерийного производств в автомобильной и тракторной промышленности. 2 Высокий экспортный потенциал. 3 Рост удельного веса добавленной стоимости в цене продукции	Высокая изношенность машин и оборудования

Окончание таблицы 6

Возможности	Угрозы
Наличие потенциально большого рынка ремонта металлорежущих станков и оборудования	Снижение спроса на основную продукцию предприятия – металлорежущие станки

Проведенное исследование показало, что в целом в ОАО «БЗАЛ» сложились достаточно негативные тенденции развития, обусловленные в том числе и складывающейся экономической обстановкой в стране и регионе. Кроме того, на протяжении всего периода у предприятия отмечаются проблемы с платежеспособностью и ликвидностью. Следовательно, руководству предприятия необходимо принять все возможные меры для устранения негативных факторов и создания условий для развития.

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «БЗАЛ» в работе выдвигаются следующие:

- провести работу в рамках ОСЖД и направить коммерческие предложения заинтересованным администрациям железных дорог и организациям, входящим в их состав, по поставке комплексов и оборудования для ремонта отдельных деталей и узлов подвижного состава (колесные пары, детали кузова и тележек грузовых вагонов);

- ввиду того, что Белорусской железной дорогой главный ход преимущественно переведен на железобетонные шпалы (более 95 % длины), продолжить наращивание объемов выпуска анкеров для безболтового скрепления рельсошпальной решетки;

- осуществлять постоянную работу по поиску потребителей основного вида продукции – металлорежущего оборудования. Проведенный анализ показал, что в анализируемом периоде его доля в общем объеме товарной продукции существенно снизилась;

- шире продвигать на рынке услуги по ремонту металлорежущего оборудования.

Открытое акционерное общество «Брестский электротехнический завод» (далее – ОАО «Брестский ЭТЗ») осуществляет производство электро-распределительной и регулирующей аппаратуры, систем автоведения подвижного состава, а также электросигнального оборудования. Обобщенно сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 7.

Т а б л и ц а 7 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Брестский ЭТЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
Монопольное положение на рынке аппаратуры железнодорожной автоматики, телемеханики и связи, систем автоведения подвижного состава	Высокая зависимость от одного заказчика – Белорусской железной дороги

Окончание таблицы 7

Возможности	Угрозы
Устойчивый спрос со стороны железных дорог на современные системы управления движением поездов	Возможное снижение спроса со стороны Белорусской железной дороги по окончании масштабного проекта электрификации участка Жлобин – Гомель

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Брестский ЭТЗ» выдвинуты следующие:

- руководству предприятия продолжить выполнение намеченной программы по уменьшению импортной составляющей и увеличению доли собственного производства комплектующих;
- предприятию наращивать объем выпуска инновационной (оборудование для железнодорожных светофоров, микропроцессорная централизация стрелок и сигналов, автоматическая блокировка, источники питания) и перспективной (светодиодные светооптические системы, электромагнитные реле) продукции с продвижением ее на внешние рынки;
- диверсифицировать портфель заказов, отказаться от ориентации на одного заказчика. Провести работу по недопущению падения экспорта.

Основным направлением деятельности *открытого акционерного общества «Гомельский электромеханический завод»* (далее – ОАО «Гомельский ЭМЗ») является изготовление нестандартного оборудования для эксплуатации, технического обслуживания и обеспечения безопасности подвижного состава, а также капитальный ремонт применяемой на железной дороге техники (домкратов тепловозных и путейских, вагонных замедлителей, электрических машин постоянного и переменного тока, катушек приемных АЛСН, башмаков тормозных горочных, станочного оборудования, фрез для отточки колесных пар, агрегатов заправочных).

Продукция предприятия используется локомотивными и вагонными депо, дистанциями пути, сигнализации и связи как в Республике Беларусь, так и в странах СНГ и Балтии. Производственное назначение продукции, большая номенклатура и мелкосерийность производства определяют приоритет формирования прямых каналов продвижения продукции без привлечения посреднических организаций. Продукция предприятия конкурентоспособна по сравнению с аналогичной продукцией других предприятий по ценовому признаку, качеству и ассортименту.

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 8.

В целом были отмечены как положительные, так и отрицательные тенденции в работе ОАО «Гомельский ЭМЗ». Руководству предприятия необходимо выработать комплекс мер по закреплению положительной динамики в работе. В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Гомельский ЭМЗ» в работе выдвигаются следующие:

Т а б л и ц а 8 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Гомельский ЭМЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Широкая номенклатура продукции и наличие возможности организовывать мелкосерийное производство. 2 Монопольное положение на рынке вагонных замедлителей. 3 Наличие лицензий на эксплуатацию плавильного оборудования и для разливки металла и на деятельность, связанную с производством цветных металлов и отливок из них	Высокая зависимость от одного потребителя – Белорусской железной дороги
Возможности	Угрозы
Наличие значительного экспортного потенциала в страны СНГ, а также Восточной Европы	Наличие большого числа конкурентов в сопредельных странах

– наращивать долю перспективных полимерных изделий, резинотехнических изделий, изделий из цветных металлов (искронеобразующих тормозных башмаков и т. д.);

– руководству предприятия интенсифицировать усилия по наращиванию экспорта. Проводить работу с железными дорогами сопредельных государств и другими, предлагая как законченную продукцию (вагонные замедлители, фрезы, заправочные агрегаты и пр.), так и запасные части к ним, а также их ремонт;

– разработать программу мероприятий по повышению производительности труда на предприятии и обеспечению ее превышения над темпами роста заработной платы.

Открытое акционерное общество «Ремид» (далее – ОАО «Ремид») – промышленное предприятие, относящееся к обрабатывающей промышленности. Основным направлением деятельности предприятия является производство запасных частей к автобусам, троллейбусам; изготовление не стандартизированного оборудования и запасных частей к ним для предприятий транспортного комплекса; производство запасных частей к пассажирским вагонам и локомотивам; изготовление узлов и деталей по технической документации заказчика; разработка и изготовление специализированной оснастки по требованиям заказчика; производство отдельных узлов и деталей сельскохозяйственной техники.

Проведенное исследование позволило выявить сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы (таблица 9).

В целом был отмечен тревожный факт наметившихся негативных тенденций в работе ОАО «Ремид» в последние годы, что объясняется высокой экспортноориентированностью продукции предприятия при одновременном сокращении их традиционных рынков.

Т а б л и ц а 9 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Ремид»

<p>Сильные стороны</p> <p>1 Возможность работы на экспорт. 2 Наличие иностранного инвестора</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>1 Высокая зависимость от экспорта. 2 Негативные тенденции по сокращению численности работников. 3 Просрочки в выплате заработной платы, принявшие устойчивый и хронический характер. 4 Отсутствие права собственности на здание, в котором предприятие расположено</p>
<p>Возможности</p> <p>Заинтересованность иностранного инвестора в обеспечении предприятия заказами, но при условии получения полного контроля над ним (100 % акций)</p>	<p>Угрозы</p> <p>При сохранении имеющихся тенденций высока вероятность проведения процедур санации и банкротства</p>

По результатам обследования ОАО «Ремид» было предложено осуществить передачу (продажу или иное) акций, находящихся во владельческом надзоре Минтранса, иностранному инвестору. Целесообразность данного решения объясняется следующими причинами:

– имеющиеся негативные тенденции в работе предприятия грозят тем, что в рамках Минтранса может появиться организация-банкрот. Имеющийся у ОАО «Ремид» парк оборудования и оставшиеся после сокращения трудовые ресурсы не позволяют рассчитывать на повышение качества и востребованности продукции предприятия. Значительно ухудшившиеся показатели работы предприятия являются сдерживающим фактором для появления каких-либо инвесторов;

– предприятие занимает лишь часть здания и при этом собственником этого здания оно не является, что также не привлекательно для инвесторов.

Открытое акционерное общество «Пинский ордена Знак Почета судостроительно-судоремонтный завод» (далее – ОАО «Пинский ССРЗ») осуществляет строительство судов, техническое обслуживание, переоборудование, ремонт судов и других плавсредств различного назначения, производство промышленной продукции для обеспечения потребностей организаций внутреннего водного транспорта и других субъектов хозяйствования независимо от формы собственности.

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 10.

Т а б л и ц а 10 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Пинский ССРЗ»

<p>Сильные стороны</p> <p>Монопольное положение на рынке судостроения</p>	<p>Слабые стороны</p> <p>1 Крайне низкое техническое состояние основных фондов. 2 Невыгодное географическое расположение</p>
--	---

Возможности	Угрозы
<p>1 Повышение в зарубежных странах роли экологичности при выборе способа доставки грузов и, как следствие, рост объемов перевозок речным транспортом.</p> <p>2 Наличие у предприятий водного транспорта достаточно большого парка судов</p>	<p>1 Малые глубины судоходных рек Беларуси, что существенно ограничивает их использование.</p> <p>2 Наличие в последние годы негативной тенденции обмеления рек, обусловленной, в том числе, глобальными изменениями климата</p>

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Пинский ССРЗ» в работе выдвинуты следующие:

– предприятию следует разработать программу по повышению производительности труда и оптимизации численности работников исходя из имеющегося портфеля заказов;

– руководству завода необходимо разработать мероприятия по освоению программ строительства и ремонта технических плавсредств. В противном случае нахождение данного предприятия в составе Минтранса является нецелесообразным по двум причинам.

1 Государственной программой развития транспортного комплекса Республики Беларусь на 2016–2020 годы (подпрограмма 3 «Развитие внутреннего водного и морского транспорта Республики Беларусь») не предусмотрено приобретение и модернизация судов транспортного флота, в отличие от Госпрограммы на 2011–2015 годы. В качестве приоритетной поставлена задача развития инфраструктуры водного транспорта. Таким образом, основная продукция завода не будет востребована. Единственная возможность для завода «остаться на плаву» – подключиться к мероприятиям по обновлению технического флота, обновлению и модернизации перегрузочной техники, модернизации барж-площадок с увеличением грузоподъемности судов транспортного флота, которые предусмотрены Госпрограммой на 2016–2020 годы. При этом необходимо учитывать, что данные мероприятия запланировано финансировать не за счет централизованных источников, а из собственных и привлеченных средств организаций водного транспорта, что в свою очередь повышает финансовые риски для ОАО «Пинский ССРЗ».

2 Предприятие не в состоянии переломить негативные тенденции в своем развитии за счет роста экспорта, т. к. его экспортный потенциал является крайне низким. Это обусловлено географическим расположением завода: изготавливаемые на заводе суда могут конкурировать по цене и качеству с аналогами, но расходы на их последующую транспортировку к заказчику делают цену абсолютно неконкурентной.

Открытое акционерное общество «Борисовский шпалопроточный завод» (далее ОАО «Борисовский ШПЗ») является предприятием, осуществляющим автоклавную пропитку древесины (шпал, брусьев для стрелочных переводов, мостового бруса и прочей продукции) маслянистыми и водорастворимыми

антисептиками под давлением. Кроме того, завод осуществляет распиловку и строгание древесины. ОАО «Борисовский ШПЗ» занимает доминирующее положение на рынке Республики Беларусь. Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы представлены в таблице 11.

Т а б л и ц а 11 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «Борисовский ШПЗ»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>Монопольное положение в Республике Беларусь</p>	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>1 Чрезвычайно узкая специализация. 2 Высокая зависимость от одного заказчика – Белорусской железной дороги</p>
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Спрос на продукцию деревообработки как внутри страны, так и за рубежом</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>1 Планомерный переход железной дороги на железобетонные шпалы. 2 Небольшой рынок сбыта пропитанных деревянных изделий</p>

В целом по результатам исследования была отмечена эффективная работа ОАО «Борисовский ШПЗ», хотя у него имеются определенные проблемы с дебиторской задолженностью. В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «Борисовский ШПЗ» были выдвинуты следующие:

- проводить постоянную работу по освоению пропитки продукции из древесины. В то же время следует признать, что рынок пропитанных деревянных изделий чрезвычайно невелик и практически ограничивается потребностями железных дорог и метрополитенов в пропитанных шпалах и переводных брусках;

- учитывая снижения спроса со стороны Белорусской железной дороги на деревянные шпалы (перевод главного хода на 95 % на железобетонные шпалы) направить усилия на поиск потребителей среди более мелких клиентов. Например, для пропитанных полушпал клиентами являются любые предприятия, имеющие подкрановые пути; на подъездных путях к промышленным предприятиям до сих пор используются и в перспективе будут использоваться деревянные шпалы;

- в связи с сокращением отечественного рынка еще большее внимание уделить выходу на внешние рынки; закрепить наметившиеся положительные тенденции по росту удельного веса экспорта в общем объеме выручки.

Открытое акционерное общество «Дорстроймонтажтрест» (далее – ОАО «ДСТ») – предприятие, относящееся к строительной отрасли. Основным направлением деятельности предприятия является выполнение строительно-монтажных и иных специальных работ на объектах строительства по всей территории Республики Беларусь на основании заключенных договоров строительного подряда. Кроме того, на заводах ОАО «ДСТ» осуществляется производство строительных материалов.

ОАО «ДСТ» выполняет подрядные работы силами строительно-монтажных поездов, расположенных на станциях Минск, Барановичи, Брест,

Гомель, Могилев Витебск; строительных управлений на станциях Минск и Осиповичи, внедренческо-технологического структурного подразделения на станции Минск. ОАО «ДСТ» имеет право на осуществление строительства объектов первого – четвертого классов сложности и выполнение функций генерального подрядчика.

Проектно-конструкторское бюро на станции Минск выполняет проектно-исследовательские работы. На предприятии имеется строительная лаборатория со свидетельством об оценке технической компетентности на проведение необходимых испытаний.

Для обеспечения объектов строительства строительными материалами, изделиями и конструкциями ОАО «ДСТ» имеет три промышленных завода: Осиповичский завод железобетонных конструкций, Брестский завод железобетонных конструкций и строительных деталей и Барановичский завод строительных деталей и конструкций, выпускающих свыше двух тысяч наименований продукции из бетона, железобетона, дерева, металла, ПВХ-профиля и др.

Сильные и слабые стороны организации, а также ее возможности и угрозы обобщенно можно представить в виде таблицы 12.

Т а б л и ц а 12 – Матрица SWOT-анализа деятельности ОАО «ДСТ»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>1 Наличие подразделений во всех областях Республики Беларусь. 2 Мощная инфраструктура (6 СМП, 2 СУ, 3 завода, ПКБ, строительная лаборатория), широкая номенклатура выпускаемой продукции для строительства. 3 Наличие аттестатов соответствия первой категории на право осуществления строительства объектов первого-четвертого классов сложности. 4 Вхождение в ТОП 100 лучших предприятий Республики Беларусь (золото), наличие почетного звания «Лидер отрасли 2013»</p>	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>Наличие одного крупного заказчика – Белорусская железная дорога</p>
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>1 Переориентация железных дорог на железобетонные шпалы. 2 Масштабная электрификация участков Белорусской железной дороги.</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>1 Сокращение в стране инвестиций в строительство, и как следствие – значительный рост конкуренции на строительном рынке. 2 Высокая зависимость от авансирования заказчиком объектов строительства.</p>

Руководству организации необходимо выработать комплекс мер по закреплению положительной динамики в работе, одновременно работая над снижением складских запасов.

В качестве предложений по совершенствованию управления ОАО «ДСТ» в работе выдвигаются следующие:

- в части строймонтажа следует проводить гибкую ценовую политику, изыскивая возможности для снижения цен, например, через более тесную кооперацию внутри треста между СМП и заводами. В этом также может помочь централизация механизма ценообразования на продукцию заводов, когда цена рассчитывается не обособленно заводом, а на уровне треста;

- проводить постоянную работу по поиску новых рынков сбыта: предприятие выпускает широчайшую номенклатуру строительной продукции (изделия из сборного железобетона, металла, сухие строительные смеси, элементы благоустройства, изготовленные по технологии полусухого прессования, пиломатериалы, столярные изделия, оконные и дверные блоки из дерева и ПВХ и др.), что позволяет охватывать новые рынки по многим направлениям;

- диверсифицировать портфель заказов, усилив экспортную составляющую. Для этих целей необходимо, прежде всего, оценить, что предприятие может экспортировать на конкурентной основе: строительные услуги или продукцию заводов;

- разработать программу мероприятий по повышению производительности труда на предприятии и обеспечению ее превышения над темпами роста заработной платы.

Изучение характера деятельности отдельных промышленных предприятий, входящих в настоящее время в состав Минтранса, а также выпускаемой ими продукции показало, что с целью повышения управляемости их целесообразно передать в ведение соответствующих профильных министерств. Так, в работе предложено рассмотреть вопрос о передаче отдельных промышленных предприятий в ведение следующих профильных министерств:

- Министерство промышленности – ОАО «БЗЗЧ «АВТАКО», ОАО «БЗАЛ», ОАО «Борисовский АРЗ», ОАО «Мозырский АРЗ»;

- Министерство архитектуры и строительства – ОАО «ДСТ».

Внедрение комплекса предлагаемых мероприятий на промышленных предприятиях Минтранса будут способствовать повышению эффективности их деятельности и обеспечению конкурентоспособности.

*D. KUSHNEROV, PhD, associate professor
Belarusian State University of Transport*

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING INDUSTRIAL ENTERPRISES MINISTRY OF TRANSPORT

Characteristics of industrial enterprises belonging to the Ministry of Transport and Communications given, their strong and weak sides stated. Proposals to improve the management of these enterprises are listed.

Получено 31.10.2016