

# ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

<sup>1</sup> Вінницький національний технічний університет

## *Анотація*

*Запропоновано методику визначення оптимальної стратегії трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту.*

**Ключові слова:** трансформаційні зміни, стратегія, автотранспортне підприємство.

## *Abstract*

*Methodology of determination of optimal strategy of transformation changes is offered on the enterprises of motor transport.*

**Keywords:** transformation changes, strategy, motor transport company.

## Вступ

Проблемам трансформаційних процесів на транспортних підприємствах приділяється велика увага. На момент переходу до ринкових відносин на вітчизняних автотранспортних підприємствах не відбувалися ніякі трансформаційні зміни, тому вони виявилися абсолютно невідповідними до принципово нових для них умов господарювання. Це пояснюється тим, що дослідження трансформаційних процесів на підприємствах залишається об'єктом дискусій, як у створенні єдиного понятійного апарату, так і у питаннях визначення оптимальної стратегії трансформаційних змін.

## Основна частина

Перехід до ринкових умов господарювання привів до глибоких змін структури і технології виробництва, управління підприємствами, попиту і пропозиції на товари і послуги, що в остаточному результаті призвело до важкого фінансово-економічного стану більшості АТП. Як правило, рентабельність їх діяльності досить низька, що спричиняє загрозу банкрутства.

В ситуації, що склалася, успішна діяльність автотранспортного підприємства на ринку багато в чому залежить від обґрунтованих трансформаційних змін та їх реалізації. Ретельно розроблена стратегія та вдало впроваджений варіант її реалізації дозволяють зайняти сильну ринкову позицію, незважаючи на непередбачені зміни зовнішнього середовища, потужну конкуренцію та внутрішні проблеми.

Щоб сформувавши успішну стратегію трансформаційних змін, яка приведе до розвитку, підприємству необхідно точно знати склад і послідовність її розробки. На даний час існують різні варіанти формування стратегій трансформаційних змін, але більшість з них носить загальний характер, який базується на власному практичному досвіді та досвіді окремих підприємств і не враховує особливості діяльності підприємств автомобільного транспорту.

Варто відзначити, що впровадження трансформаційних змін часто вимагає досить великої кількості інвестиційних ресурсів. Таким чином, побудова стратегії трансформаційних змін перш за все пов'язана з реалізованістю та ефективністю заходів з досягнення цілей стратегії. Тому визначення стратегій майбутніх змін та оцінювання варіантів їх реалізації повинно здійснюватися в одному загальному контексті щодо досягнення цілей підприємства. Тобто, яким би сам по собі значущим не був варіант трансформаційних змін, він виступає одним із засобів реалізації стратегії, яка, в свою чергу, вказує на те, як підприємство досягне бачення, місії, цілей та завдань, які воно визначило для себе, і якими, відповідно, керується в своїй роботі.

Варто відмітити, що стратегія розробляється на кілька років і в процесі реалізації та експлуатації піддається контролю та коригуванню.

Методика трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту базується на аналізі виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства і підприємств-конкурентів та даних про стан ринку транспортних послуг, на основі яких ведеться пошук пріоритетних напрямів майбутніх змін. Аналіз даного напрямку стає основою пошуку перспективних стратегій. Вибір перспективних стратегій трансформації та розробка відповідних варіантів їх реалізації проводиться на основі даних економіко-математичного моделювання діяльності підприємства при їх реалізації. Суть економіко-математичного моделювання полягає у прогнозуванні діяльності підприємства при реалізації варіанта (портфеля) трансформаційних змін, а результатом – обґрунтована стратегія, з цілями та завданнями, що стоять перед підприємством, та розроблений план заходів з досягнення цих цілей та завдань.

Основні проблеми при побудові методики трансформаційних змін на АТП полягають у тому, що в умовах значної невизначеності процесу вирішення результати, отримані на початкових етапах, можуть істотно вплинути на структуру подальших етапів. Тому необхідною умовою побудови методики є забезпечення динамічної стійкості її структури, яка передбачає обов'язкове послідовне виконання наступних етапів (рис. 1).

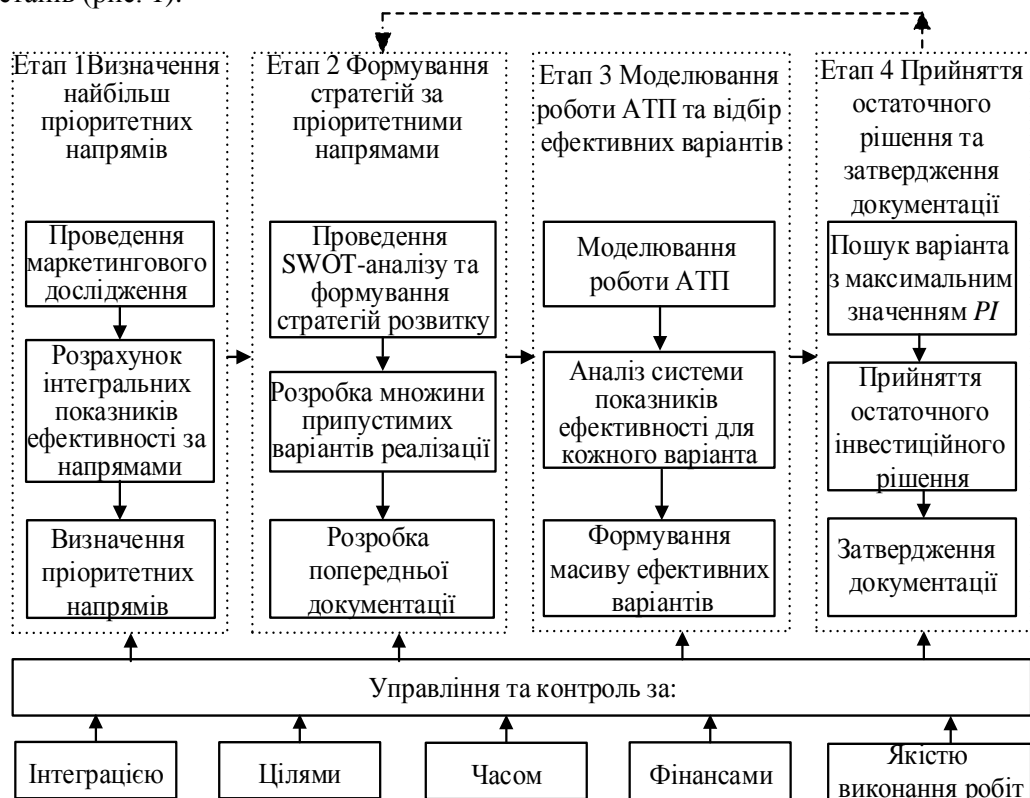


Рисунок 1 – Алгоритм методики визначення варіантів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту

Етап 1 передбачає визначення найбільш пріоритетних напрямів трансформаційних змін досліджуваного підприємства в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Пошук пріоритетних напрямів майбутніх змін здійснюється згідно з розробленими методичними положеннями оцінювання пріоритетності напрямів трансформаційних змін на основі методу адитивної оптимізації.

Для цього спочатку проводиться маркетингове дослідження. Після збирання та систематизації маркетингової інформації проводиться її аналіз і робляться висновки чи варто продовжувати розвивати вже існуючий вид діяльності, чи переходити на новий і проводити перепрофілювання. Якщо приймається рішення про проведення перепрофілювання, то необхідно більш глибоко провести аналіз ринку тих транспортних послуг, на надання яких має перепрофілюватись підприємство, та аналіз їх підприємств-надавачів.

Далі проводиться розрахунок інтегральних показників ефективності напрямів серед передових підприємств-конкурентів, які працюють приблизно в однакових умовах за методикою визначення пріоритетних напрямів трансформаційних змін. Після цього визначаються еталонні значення інтеграль-

них оцінних показників ефективності напрямів та розрахунок відносних інтегральних показників ефективності напрямів досліджуваного підприємства в порівнянні з відповідними еталонними значеннями.

Аналіз відносних інтегральних показників ефективності дає можливість встановити пріоритетні напрями, у яких і буде проводитись розробка стратегій та варіантів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту.

Етап 2 передбачає формулювання можливих стратегій трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту за пріоритетними напрямками.

Для цього визначаються найбільш впливові на виробничу діяльність АТП фактори зовнішнього середовища та проводиться SWOT-аналіз роботи АТП для виявлення переваг і недоліків підприємства.

На даному етапі також проводиться підготовка множини припустимих варіантів їх реалізації (в тому числі альтернативних), варіантів структури кожного з них та визначаються необхідні інвестиційні вкладення.

Кількість альтернатив, які розглядаються на стадіях розробки, повинна бути достатньою для того, щоб можна було вибрати оптимальну.

Попереднє оцінювання і підбір альтернатив проводиться, виходячи як із забезпечення вимог до ступеня виконання поставлених задач, так і техніко-економічних можливостей реалізації стратегії в заданий термін.

За умови достатності інвестицій, під час формування остаточного плану реалізації, декілька варіантів, які відповідають різним стратегіям, можуть бути об'єднані в інвестиційний портфель, а загальна стратегія трансформаційних змін буде комплексною. Варто пам'ятати, що результати, отримані на початкових етапах формування плану реалізації, можуть істотно вплинути на структуру подальших етапів. Враховуючи це при побудові загального плану реалізації варіанта необхідно забезпечити стійкість його структури щодо проміжних результатів, які отримані у процесі реалізації.

В результаті цього отримується попередня проектна документація, на основі якої виконуються подальші дослідження.

Етап 3 передбачає проведення економіко-математичного моделювання роботи підприємства за кожним із варіантів стратегій та відбір тих, які відповідають критеріям ефективності.

Необхідність проведення економіко-математичного моделювання обумовлюється тим, що для здійснення багаторівневого і багатоцільового процесу прийняття рішень потрібне прогнозування роботи АТП на весь період моделювання та об'єктивне оцінювання необхідної кількості варіантів трансформаційних змін.

В результаті проведення моделювання варіантів стратегій трансформаційних змін визначаються показники ефективності роботи автотранспортного підприємства: собівартість перевезень, дохід та прибуток підприємства, сумарні річні грошові потоки та їх чиста теперішня вартість.

Визначення ефективності варіантів стратегій трансформаційних змін виконується в дві стадії:

- визначення конкурентоспроможності підприємства внаслідок їх реалізації;
- оцінювання передбачуваної економічної ефективності кожного інвестиційного варіанта.

За показник конкурентоспроможності при визначенні найбільш ефективного варіанта реалізації стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту використовується інтегральний показник конкурентоспроможності.

Оцінювання передбачуваної економічної ефективності кожного інвестиційного варіанта здійснюється за допомогою системи показників: чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішня ставка дохідності (IRR).

Економічно недоцільними вважаються варіанти, для яких не виконується хоча б одна з трьох нижчезказаних умов:

- 1) чиста теперішня вартість має додатне значення  $NPV \geq 0$ ;
- 2) індекс прибутковості більший за 1,  $PI \geq 1$ ;
- 3) внутрішня ставка дохідності вища необхідної ставки дохідності на інвестований капітал:  $IRR \geq NRR$ .

В результаті відповідності критеріїв ефективності варіантів стратегій трансформаційних змін необхідним вимогам формується їх масив і в подальшому складається поточний план, визначаються відповідальні виконавці та необхідні ресурси для кожного з них.

Етап 4 передбачає оцінювання фінансової реалізованості варіантів, розробку плану реалізації стратегії трансформаційних змін та прийняття остаточного рішення.

Даний етап передбачає розробку календарного плану реалізації варіантів та розробку капітальних бюджетів кожного з них. Далі визначається варіант з максимальним значенням індексу прибутковості (PI), для якого є змога залучити необхідний обсяг ресурсів на кожному часовому кроці. Якщо при реалізації даного варіанта у резерві підприємства залишається ще достатній обсяг фінансових ресурсів, то ведеться робота з пошуку додаткового варіанта трансформаційних змін та формування портфеля варіантів.

Вибір найбільш ефективного з відібраних варіантів як відзначалося вище виконується на основі методу «найгіршого випадку» сформувавши нечіткі множини потенційно хороших рішень та виконавши операцію перерізу нечітких множин  $D = K^{kc} \cap NPV \cap PI \cap IRR$ .

Остаточне інвестиційне рішення щодо схвалення або відхилення варіанта стратегій трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту приймається керівництвом на раді директорів або зборах акціонерів

При негативному рішенні необхідно врахувати всі прорахунки попередніх етапів і приступити до формування нових варіантів стратегій трансформаційних змін.

Часто прорахунки виявляються у недостатньо обґрунтованій підготовці бізнес-планів варіантів, некоректному відборі, за критерієм ефективності, варіантів до реалізації, неправильному оцінюванні ресурсної бази портфеля варіантів, або істотними прорахунками у прогнозуванні чинників зовнішнього середовища.

Якщо ж і повторне формування варіантів трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту не отримало позитивної оцінки, то варто розглянути інші стратегії.

При позитивному рішенні проводиться розробка планів-графіків робіт, формування уточненого бюджету і термінів реалізації та відбувається перехід до інвестиційної фази.

На кожному етапі визначення стратегій трансформаційних змін на АТП необхідно здійснювати управління та контроль за такою сукупністю параметрів управління: інтеграцією, цілями, часом, фінансами, якістю виконання робіт.

## Висновки

Розроблена методика визначення оптимальної стратегії трансформаційних змін на підприємствах автомобільного транспорту, яка дозволить з прийнятною достовірністю визначити ефективну стратегію впровадження якої на конкретному підприємстві призведе до його розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бідняк М. Н. Планування інвестицій на автомобільному транспорті України : монографія / М. Н. Бідняк, Н. М. Бондар. – К. : НТУ, 2000. – 118 с.
2. Біліченко В. В. Визначення ефективності проектів трансформації на підприємствах автомобільного транспорту / В. В. Біліченко, В.О. Огневий // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 6. – С. 33–38.
3. Біліченко В. В. Моделювання трансформаційних процесів на підприємствах автомобільного транспорту / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – Київ, 2009. – Вип. 7. – С. 17–22.
4. Огневий В.О. Визначення конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту в ринкових умовах при виборі стратегії розвитку / В. О. Огневий // III-тя міжнародна науково-практична інтернет - конференція «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту» Збірник тез доповідей. – Вінниця : ВНТУ, 2015. – с. 96-97.

**Віталій Олександрович Огневий** — асистент кафедри автомобілів та транспортного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, email: Ognevoy@ukr.net

**Ognevoy Vitaliy O.** — Assistant of Machine Building and Transport, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email: Ognevoy@ukr.net