

УДК 656.078

В.В. Біліченко, Є.В. Смирнов, В.О. Огневий*Вінницький національний технічний університет***ПЕРСПЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуто перспективні стратегії розвитку автотранспортних підприємств, впровадження яких в сучасних умовах господарювання дозволить підвищити ефективність роботи та конкурентоздатність на ринку транспортних послуг.

Ключові слова: автотранспортне підприємство, стратегія, технічний розвиток, трансформація, рухомий склад, виробничо-технічна база.

В.В. Биличенко, Е.В. Смирнов, В.А. Огневой**ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Рассмотрены перспективные стратегии развития автотранспортных предприятий, внедрение которых в современных условиях хозяйствования позволит повысить эффективность работы и конкурентоспособность на рынке транспортных услуг.

Ключевые слова: автотранспортное предприятие, стратегия, техническое развитие, трансформация, подвижной состав, производственно-техническая база.

V. Bilichenko, Ye. Smyrnov, V. Ohnevi**PROSPECTIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES**

Prospective strategies for the development of road transport enterprises are considered, the introduction of which in the current conditions of management will increase the efficiency of work and competitiveness in the market of transport services.

Keywords: motor transport enterprise, strategy, technical development, transformation, rolling stock, production and technical base.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день значна частина автотранспортних підприємств (АТП) перебуває у складній ситуації. Перехідні процеси в економіці 1990-2000-х років та світова економічна криза призвели до падіння обсягів перевезень та загострення жорсткої конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг. Вирішуючи поточні проблеми, керівники підприємств починають приймати рішення, направлені на виживання, не задумуючись про їх наслідки в майбутньому. Вони починають продавати рухомий склад, виробниче обладнання тощо. Внаслідок цього вивільнені потужності і виробничі площі продаються за безцінь, втрачаються кваліфіковані працівники, які звільняються, шукаючи кращої долі в інших галузях народного господарства.

З покращанням економічної ситуації та переходом до ринкових механізмів господарювання відбувається поступове зростання економіки України, що неодмінно призводить до збільшення обсягів перевезень, а отже і розвитку автомобільного транспорту. Проте внаслідок зміни попиту, вимог до перевізного процесу, зносу основних виробничих фондів, втраті потужностей, внутрішніх та зовнішніх зав'язків тощо, створені ще за радянських часів АТП стають неспроможними конкурувати на ринку транспортних послуг та неефективними.

Такий комплекс сучасних проблем, що стоять перед цими АТП неможливо вирішити тільки організаційно-економічними або тільки технічними методами чи заходами. Так зміни послуг, ринків, структури, організаційної, управлінської побудови тощо можна охарактеризувати комплексом трансформаційних змін АТП, а заходи, направлені на оновлення рухомого складу (РС), виробничо-технічної бази (ВТБ), технології та організації виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту – комплексом технічного розвитку АТП.

Враховуючи те, що такі механізми передбачають реалізацію в середньостроковій або довгостроковій перспективі, для ефективної реалізації розвитку АТП необхідне застосування стратегічного планування, тобто, формування перспективних стратегій розвитку АТП.

В наукових роботах проблематику трансформаційних змін АТП розглядається в цілому ряді робіт, серед яких варто відзначити роботи [1-4]. Проблематиці технічного розвитку АТП також присвячено велику кількість робіт, серед яких варто виділити роботи [5-8], які здебільшого розглядають підсистеми технічного розвитку окремо та потребують узагальнення. Серед сучасних комплексних робіт що розглядають організаційно-технічний розвиток АТП найбільшої уваги заслуговує робота [9], проте і вона не дає відповіді на всі питання.

У зв'язку з цим **метою роботи** є розробка принципів формування перспективних стратегій комплексного розвитку АТП, які в умовах постійної зміни зовнішнього середовища дозволять забезпечити їх конкурентоспроможність та ефективність.

Основна частина. Комплексна стратегія розвитку АТП в сучасних умовах господарювання буде включати як трансформаційні зміни, направлені на поліпшення структурного, функціонального, організаційного та управлінського напрямів функціонування АТП, так і технічний розвиток – комплексне оновлення основних виробничих фондів, з урахуванням зв'язків між розвитком рухомого складу і відповідним розвитком ВТБ.

При формуванні комплексної стратегії розвитку (рис. 1.), відповідно до сучасного стану АТП, ринкової ситуації, перспектив розвитку тощо визначаються як заходи трансформаційних змін АТП, так і заходи його технічного розвитку. При цьому процеси трансформаційних змін і технічного розвитку є взаємопов'язаними і досить суттєво впливають на кінцевий результат.

Трансформаційні зміни АТП слід формувати виходячи з їх економічної доцільності і стану підприємства на даний період. На основі аналізу та систематизації наукових робіт присвячених трансформаційним змінам та врахування специфічних особливостей діяльності автотранспортних підприємств запропоновано класифікацію можливих напрямів та найбільш перспективних стратегій трансформаційних змін АТП, яку наведено на рис. 2.

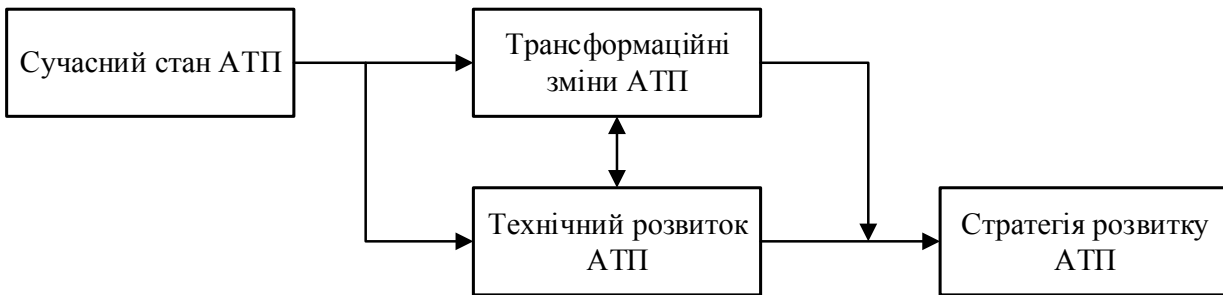


Рис. 1. Формування комплексної стратегії розвитку АТП

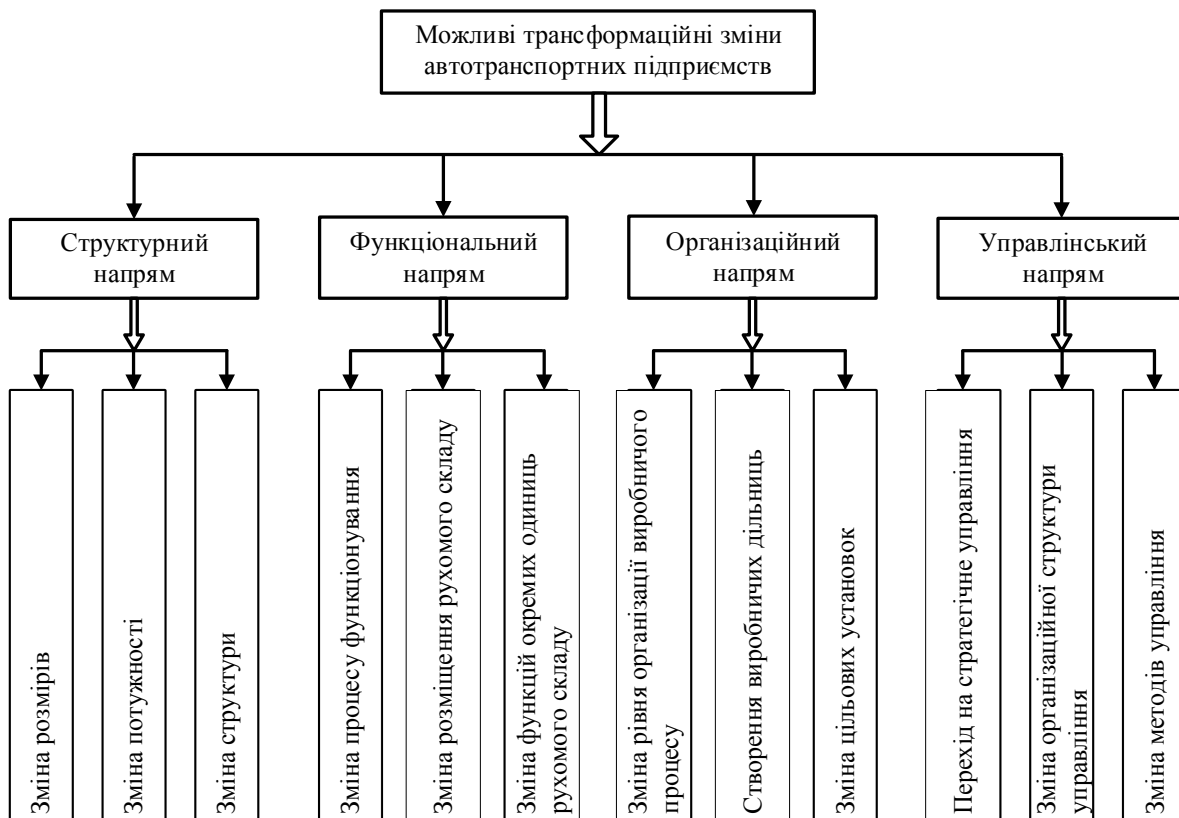


Рис.2. Класифікація можливих трансформаційних змін на АТП

Як видно з рисунка, кожен напрям містить в собі декілька стратегій.

Зміна розмірів здійснюється за допомогою розукрупнення, поглинання, злиття підприємств. Зміна потужності підприємства може відбуватися шляхом збільшення (відтворення) або зменшення кількості основних засобів. Під змінами структури АТП слід розуміти зміни активної частини основних виробничих фондів (автомобілів) та пасивної частини – виробничо-технічної бази (ВТБ). Перспективною тут є спеціалізація. Спеціалізацію АТП можна розглядати в різних аспектах: за функціями, за видами рухомого складу, за видами послуг, за територіальною ознакою, за групами споживачів і т. ін.

Зміна процесу функціонування АТП відбувається при зміні інтенсивності потоків ресурсів (матеріально-енергетичних, фінансових) як всередині підприємства, так і між ним та зовнішнім середовищем. В умовах жорсткої конкуренції необхідно постійно підлаштовувати графік роботи всіх виробничих підрозділів АТП під вимоги як вантажовідправника, так і вантажоодержувача.

Попит на перевезення в ринкових умовах суттєво залежить від співвідношення транспортних витрат і вартості готової продукції, на що значний вплив має територіальне розташування АТП. При зникненні попиту на послуги АТП виникає потреба у зміні виду діяльності (перепрофілюванні) – зміні, залежно від потреби, визначеної кількості спеціалізованого рухомого складу на інший. При повному зникненні попиту на перевізний процес варто розглянути перепрофілювання ВТБ під станцію технічного обслуговування, з можливістю запровадження таких додаткових видів послуг, як продаж автомобілів, їх перепродажне обслуговування та гарантійний ремонт.

Зміна рівня організації самого перевізного процесу може відбутися за рахунок впровадження нових методів організації перевезень, що передбачають створення централізованої диспетчерської служби, застосування засобів дистанційного спостереження та зв'язку з водіями, створення мережі раціональних маршрутів руху, що дозволить збільшити коефіцієнт використання пробігу та вантажопідйомності для вантажних перевезень.

Досить актуальним є створення нових виробничих дільниць на виробничо-технічній базі АТП для обслуговування як власного рухомого складу, так і надання послуг іншим перевізникам. Якщо ми маємо справу з невеликими АТП, організація виробничого відділу на кожному з них є економічно не вигідною через малу виробничу програму, проте можливим варіантом є створення власних декількох дільниць і, з застосуванням кооперації, надання взаємних послуг з виконання робіт щодо підтримання рухомого складу в працездатному стані.

Покращення ефективності функціонування можна досягти за допомогою раціональної організації перевізного процесу, яка при мінімальних витратах дасть можливість отримати максимальний прибуток за рахунок, можливо, застосування різних тарифів на перевезення за різними категоріями шляхів, різними вантажами, різною відстанню навантаженої їздки; скорочення нульових пробігів, збільшення або зменшення коефіцієнта використання вантажопідйомності тощо. При правильній організації перевізного процесу (складанні оптимальних маршрутів) водій кожного автомобіля, що виїхав на лінію, повинен мати чітке завдання: де і яку кількість вантажу він повинен отримати та де розвантажити. При складанні маршрутів варто враховувати вантажопідйомність кожного автомобіля, які на ньому працюють.

Підвищення конкурентоспроможності можна досягти за рахунок зниження тарифу на послуги або підвищення їх якості (забезпечення своєчасної доставки вантажів за графіком, покращення якості обслуговування пасажирів). Досить перспективним може бути впровадження внутрішньої системи управління якістю перевезень. В ринкових умовах бажаним є розширення переліку надаваних послуг, які найбільш повно відповідають потребам клієнтів, із застосуванням різноманітних пільг і знижок.

Одним із основних заходів управлінських змін на АТП є запровадження стратегічного управління. Суть стратегічного управління полягає в тому, щоб утримувати стан підсистеми управління на траєкторії, що забезпечує максимум ефекту від її функціонування. В системі стратегічного управління відсутня, насамперед, упевненість, що майбутнє має бути кращим або незмінним порівняно з минулим. У зв'язку з цим встановлюється постійне спостереження та аналіз розміщення виробничих потужностей, постачальників ресурсів, конкурентів та споживачів транспортних послуг.

Вибрана стратегія трансформаційних змін АТП досить суттєво впливає на вибір стратегії технічного розвитку. Особливу увагу слід звернути на стратегії трансформаційних змін, які вимагають зміни потужності, типів рухомого складу, надання додаткових послуг з обслуговування та ремонту автомобілів, адже вони, зазвичай, і вимагають найбільш витратних заходів технічного розвитку.

Стратегії технічного розвитку АТП визначаються, перш за все, залежно від типу, марок і кількості рухомого складу, що його пропонується придбати, чи який залишається на підприємстві або вибуває з нього. Враховуючи необхідність підтримки рухомого складу в працездатному стані за запропонованими стратегіями технічного розвитку, при їх формуванні необхідно визначати відповідні заходи з розвитку ВТБ (рис. 3).

Під оновленням рухомого складу слід розуміти повну або часткову заміну наявного рухомого складу новим. Розрізняють такі види зміни структури рухомого складу підприємства [6]:

1. Просте поповнення парку – кількісна зміна парку (групи автомобілів), пов'язане зі збільшенням чисельності транспортних засобів існуючих найменувань;

2. Складне (розширене) поповнення парку – кількісна зміна парку, пов'язана з придбанням рухомого складу, який раніше не експлуатувався на підприємстві. При цьому, у зв'язку з придбанням автомобілів, які раніше не експлуатувались, відбувається і якісна зміна рухомому складу;

3. Тотожна заміна рухомого складу – якісна зміна парку, пов'язана з заміною кожної старої одиниці рухомого складу на нову того ж найменування;

4. Модернізація парку рухомого складу – якісна зміна парку, тобто заміна рухомого складу одного найменування на більш ефективні транспортні засоби іншого найменування. При цьому можливо, що більш ефективні типи або марки рухомого складу ніколи раніше не експлуатувались на даному підприємстві.

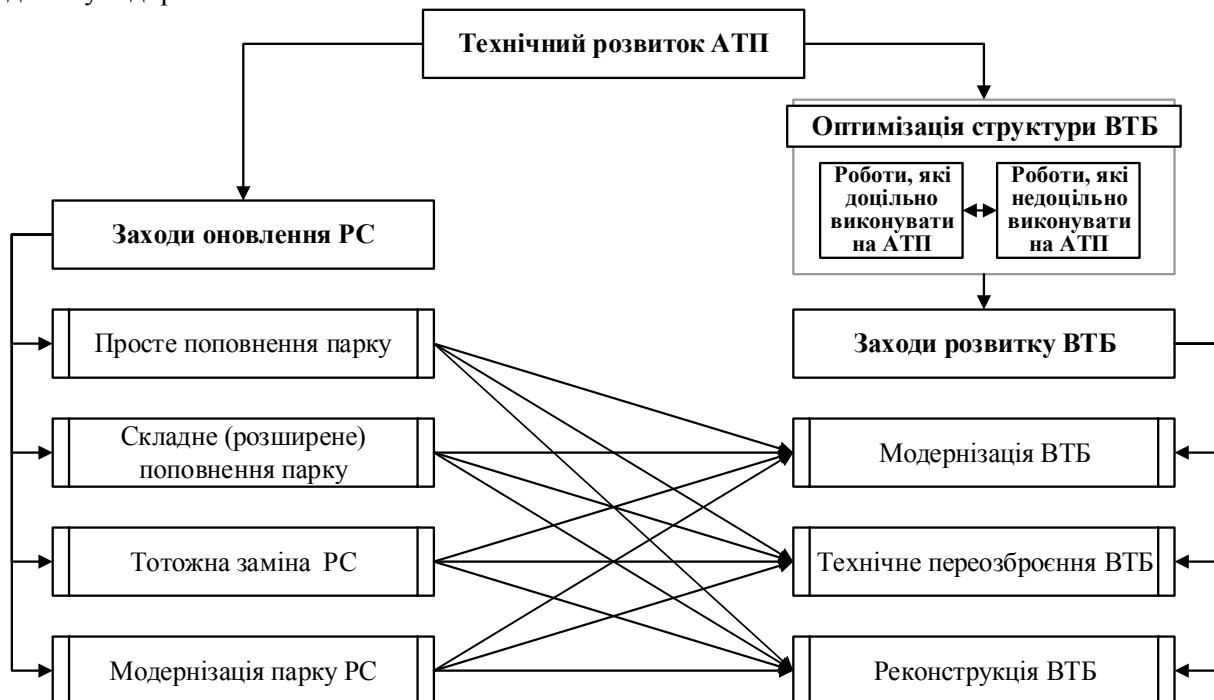


Рис. 3 – Формування варіантів технічного розвитку АТП

Однак при заміні старих автомобілів на більш сучасні нові досить часто складається ситуація, коли існуюча ВТБ буде неспроможна до підтримки їх в працездатному стані. Тому при формуванні стратегій технічного розвитку АТП, окрім оновлення активної частини основних виробничих фондів, необхідно додатково проводити оновлення ВТБ. Залежно від ступеня впливу можна окреслити такі шляхи розвитку ВТБ [5, 7, 8]: нове будівництво, розширення, модернізація, технічне переозброєння та реконструкція. Виходячи з того, що більшість діючих АТП не використовують власні виробничі потужності, будівлі та території в повному обсязі, на наш погляд нове будівництво та розширення, як шляхи розвитку ВТБ, в сучасних реаліях для більшості підприємств є незатребувані та надалі в роботі розглядатися не будуть.

Модернізація ВТБ передбачає незначну заміну технологічного обладнання та технологій ТО і ремонту автомобілів на більш сучасні та ефективні види з метою підвищення якості та ефективності системи підтримки рухомого складу у працездатному стані. До технічного переозброєння АТП належать роботи, пов'язані з встановленням нових типів технологічного обладнання без розширення виробничих площ, а також впровадження поточкових методів ТО,

нових технологічних процесів. До технічного переозброєння також відносять окремі заходи з охорони природи, покращення стану допоміжних служб. Реконструкцією діючого підприємства є переобладнання або будівництво будівлі чи споруди основного виробництва, яке викликано необхідністю ліквідації існуючої будівлі або споруди; заміна морально застарілого та фізично зношеного устаткування; докорінна перебудова окремих зон та ділянок з покращанням їх технічних показників; збільшення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, застосування сучасних технологій; перепланування і переобладнання будівель і споруд у зв'язку з їх моральним зносом або зміною технологічної схеми виробництва, з обмеженням викидів в навколишнє середовище та їх знешкодженням [7, 8].

При визначенні заходів розвитку ВТБ, в сьогоднішніх умовах, не завжди доцільно весь комплекс робіт з ТО і ремонту виконувати на досліджуваному АТП. Висока вартість виконання певних видів робіт в поєднанні з малим потоком відмов може зробити виконання цих робіт недоцільним на власній ВТБ та вимагає розробки оптимальної структури ВТБ, відповідно до якої вже слід визначати реальні заходи розвитку ВТБ (див. рис. 3). Крім того АТП може додатково надавати певні види послуг з технічного обслуговування або ремонту автомобілів (визначається стратегією трансформаційних змін), що також впливає на формування оптимальної структури ВТБ.

В узагальненому вигляді задача визначення оптимальних заходів розвитку ВТБ полягає у забезпеченні оптимальної потужності ВТБ за рахунок розширеного відтворення основних виробничих фондів шляхом найбільш раціонального використання площі наявних будівель та споруд, робочих постів, усунення виробничих протиріч і диспропорцій, заміни фізично і морально застарілого обладнання, впровадження прогресивних технологічних процесів, досконалих методів організації праці та засобів управління виробництвом.

Визначення оптимальної структури та, відповідно, і форми розвитку ВТБ, слід проводити на основі аналізу кількісних показників забезпеченості підприємства елементами ВТБ і робочою силою, а також якісного стану ВТБ, охоплюючи організацію території підприємства, характеристику будівель і споруд, організацію і технологію виробництва, оснащеність обладнанням тощо.

Відповідно, визначивши заходи технічного розвитку АТП, в поєднанні із необхідними трансформаційними змінами ми отримуємо сформовану ефективну стратегію розвитку АТП.

Висновки. В роботі запропоновано принципи формування перспективних стратегій розвитку АТП в сучасних умовах господарювання. Комплексна стратегія розвитку АТП формується на основі взаємопов'язаних стратегій трансформаційних змін та технічного розвитку АТП, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та ефективність.

Лтература.

1. Філіпова С. В. Трансформаційні процеси в промисловому виробництві в умовах нестабільності : монографія / С. В. Філіпова. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – 416 с.
2. Геєць В. М. Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні / В. М. Геєць. – Х. : Форт, 2003. – 440 с.
3. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методолічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.
4. Фрайлінгер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлінгер, Й. Фишер ; пер с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
5. Бедняк М. Н. Управление научно-техническим прогрессом на автотранспортном предприятии / М. Н. Бедняк – Киев : Тэхника, 1989. – 135 с.
6. Панов С. А. Развитие производства в автотранспортных объединениях / С. А. Панов, А. М. Поляк, Ю. К. Поносов. – М. : Транспорт, 1986. – 200 с.
7. Варфоломеев В. Н. Управление техническим развитием предприятий автомобильного транспорта / В. Н. Варфоломеев. – К. : УМК ВО, 1989. – 116 с.
8. Курников И. П. Развитие производственно-технической базы АТП : [учеб. пособие] / И. П. Курников. – К. : УМК ВО, 1991. – 80 с.
9. Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті : стратегії розвитку : монографія / В. В. Біліченко. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 268 с.

Рецензент:

Савуляк В.І., доктор технічних наук, професор, Вінницький національний технічний університет, завідувач кафедри технології підвищення зносостійкості, Вінниця, Україна.