

## РОЗВИТОК АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ТРАНСФОРМАЦІЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

*В роботі розглянуте питання застосування розвитку автотранспортних підприємств для підвищення ефективності їх роботи. Визначено основні напрямки розвитку виробництва і сформовані стратегії трансформації автотранспортних підприємств проаналізовано їх особливості та доцільність реалізації*

*В работе рассмотрен вопрос применения развития автотранспортных предприятий для повышения эффективности их работы. Определены основные направления развития производства и сформированы стратегии трансформации автотранспортных предприятий проанализированы их особенности и целесообразность реализации*

*The transformation process is a key in the modern era of globalization. Understanding the nature and characteristics of the process in the general context of global changes necessary for development of an effective national strategy to address urgent problems.*

*A question of application development motor transport companies to improve their performance. The development strategy of motor transport companies through transformation – is a complex and potentially powerful tool that can allow them to withstand changes in the environment and withstand competition in the transport market. However, the mechanism of development strategies trucking companies through transformation, as the management of development activities on the motor transport companies perspective today is little explored. This requires the development of modern methods for the determination of effective development strategies through the transformation of research and practical aspects of their implementation.*

*Implementation strategies for the development of production through a transformation typically involves changes in four areas: structural, functional, organizational and managerial.*

*Author developed practical recommendations for appropriate development strategies through the transformation of the enterprises of road transport, which can facilitate the development and management decision on a real enterprise.*

**Ключові слова:** автотранспортне підприємство, розвиток через трансформацію, напрямок, стратегія.

### 1. Актуальність проблеми

Основним завданням будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку від своєї виробничо-господарської діяльності. Не виключенням є автотранспортні підприємства (АТП), основною метою яких є отримання прибутку від надання послуг з автомобільних перевезень. Однак сучасний стан більшості АТП не дозволяє їм ефективно функціонувати та отримувати прибуток в умовах сучасного конкурентного середовища. Так спад об'ємів виробництва в усіх сферах діяльності неминуче призвів до зниження обсягів вантажних перевезень та мобільності населення. Основними причинами зниження обсягів перевезень стали: загальна криза в економіці України; скорочення обсягів виробництва основних вантажоутворюючих галузей; скорочення експортно-імпортних перевезень; неподання вантажів для перевезення у заявлених обсягах; нестача транспортних засобів та незадовільний їх стан; недостатня спеціалізація; обмеження можливості оновлення техніки; відносно висока вартість забезпечення транспорту паливом і запчастинами.

Глобальні реформи при переході до ринкових відносин призвели до поступового розукрупнення всіх підприємств автомобільного транспорту та децентралізації перевізного процесу. Якщо раніше у галузі функціонували майже тисяча автотранспортних підприємств, то сьогодні господарську діяльність здійснюють понад сто тисяч автомобільних перевізників, що сприяє загостренню конкурентної боротьби на ринку.

Фінансова криза останніх років значно знизилася можливість залучення автотранспортними підприємствами інвестицій з зовнішніх джерел, і на сьогоднішній день головним джерелом фінансування на транспорті являються власні кошти підприємств.

Одним з виходів із даної ситуації є проведення ряду перетворень, тобто трансформацій, які будуть стосуватись виробничо-господарської діяльності.

Під процесом розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію будемо розуміти сукупність змін різного характеру, які здійснюються через застосування комплексу внутрішніх і зовнішніх заходів для адаптації до мінливості ринку транспортних послуг з метою забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності.

### 2. Аналіз наукових праць

Вагомий внесок в дослідження теоретичних та практичних аспектів трансформаційних процесів зробили Б. Альстренд, К.С. Вацьковски, Л.Ю. Гордієнко, В.І. Захарченко, Ю.В. Іванова, Дж. Лемпел, Н.П. Масленникова, А. Мельник, Г. Мінцберг, Ю.М. Осипов, С.В. Філіпова, І. О. Горленко, О.В. Панібрацька та ін. Деякі теоретичні аспекти проблеми трансформаційних процесів на транспортних підприємствах розглянуті в працях М.Н. Бідняка, Є.С. Кузнецова, О.М. Ложачевської, В.М. Бобровника, В.Є. Канарчука, О.П. Левченко, Г.Ю. Олійника, І.В. Шевченко, В.Г. Сєдого, О.М. Бабій.

Аналіз існуючих на сьогоднішній день наукових праць показав, що більшість з них висвітлюють лише окремі аспекти проблеми розвитку промислових підприємств через трансформацію та не мають системного комплексного характеру і не враховують специфіки підприємств транспорту. Крім того, велика кількість наукових праць побудована на засадах планово-адміністративної економіки, що не може бути застосованим за ринкових умов. Існуючі на сьогоднішній день методики проведення трансформаційних змін висвітлюють лише деякі аспекти проблеми, та мають ряд обмежень, які не дозволяють застосовувати їх в повному об'ємі до вітчизняних транспортних підприємств, що й обумовлює необхідність подальших досліджень в даній області.

### **3. Постановка задачі**

Впровадження розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію виконується в середньостроковій і довгостроковій перспективі, що вимагає застосування стратегічного планування – тобто формування стратегій розвитку виробництва. Стратегічне планування дає можливість керівництву підприємств визначитися з напрямком і темпом розвитку, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні й структурні зміни повинні відбутися на підприємстві, щоб воно стало конкурентоспроможним, у чому його перевага, які інструменти необхідні для успішного розвитку.

Під стратегією слід розуміти довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства в зовнішньому середовищі. При такому розумінні, стратегію можна охарактеризувати як обраний напрямок діяльності, функціонування в рамках якого повинно привести підприємство до досягнення цілей, які стоять перед ним.

Стратегія розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію – це складний і потенційно потужний механізм, який може дозволити їм протистояти змінам зовнішнього середовища та витримувати конкуренцію на ринку транспортних послуг. Проте механізм стратегій розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію, як управління розвитком діяльності АТП на перспективу, на сьогоднішній день є мало дослідженим. Це вимагає розробки сучасних методів визначення ефективних стратегій розвитку через трансформацію та дослідження практичних аспектів їх реалізації.

### **4. Основна частина**

Застосування стратегічного підходу передбачає погляд на підприємство як на «відкриту» систему, головні передумови діяльності якої знаходяться не в середині, а зовні цієї системи. Тобто ефективність функціонування підприємства пов'язана з тим, на скільки ефективно воно може пристосовуватись до зовнішнього середовища – ринку. Тому при виборі тієї чи іншої стратегії розвитку необхідно керуватися не тільки величиною можливого прибутку від реалізації стратегії, а й враховувати конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортних послуг.

Також не варто забувати, що особливість трансформаційних процесів підприємств автомобільного транспорту полягає в наступному:

- їх відтворювальний цикл, як правило, суттєво коротший, ніж у підприємств багатьох інших сфер, а наявні виробничі ресурси - більш ліквідні, що сприяє процесам перерозподілу засобів, формуванню мобільних резервів і пристосуванню до попиту, що змінюється;

- вони мають відносно меншу капіталоємність, що вимагає порівняно менших ресурсів для підтримки простого відтворення підприємства (наприклад, менших обсягів амортизаційних фондів), а значить, складає умови для утворення мобільних резервів і переходу на попит-обмежувальну схему функціонування;

- відтворювальна структура підприємств транспорту і специфіка ресурсів, які вони споживають сприяє більш плавному переходу розглянутих підприємств у ринкове середовище.

На думку автора, варто при дослідженні розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію розглядати чотири напрямки: структурний, функціональний, організаційний та управлінський.

Структурний напрямок передбачає структурну перебудову. Структура підприємства – це логічні взаємини рівнів управління і підсистем об'єкту управління, побудованих у формі, що дозволяє найефективніше досягати цілей підприємства. Структура має за мету реалізацію цілей підприємства, та відображає його внутрішній стан, розташування його елементів і зв'язків в часі і просторі. Це своєрідна потенційна якість системи, що виявляється в процесі її функціонування.

Функціональний напрямок передбачає зміни функцій. Функції підприємства – це те, що виражає зміст підприємства через прояв специфічних його властивостей, які виявляються у

внутрішніх або зовнішніх взаємодіях і носять характер певного виду «діяльності» того чи іншого елемента системи [1]. Функції також призначені для реалізації цілей підприємства. Тому структура і функції єдині і служать одній меті.

Організаційний напрямок дослідження передбачає зміни в організації виробництва. Організація виробництва передбачає підготовку виробництва, оптимізацію виробничої потужності та виробничої структури підприємств, організацію виробничих процесів, створення технічної і технологічної підсистем, оперативне управління виробництвом. Також вона відображає певний лад всієї сукупності відносин, зв'язків і взаємодій між елементами і процесами, об'єднаними в єдине ціле. Чим вище рівень організованості транспортного підприємства, тим ясніше, визначеніше виражена його структура [1].

Управлінський напрямок дослідження передбачає зміни в управлінні виробництвом. Управління (у вузькому сенсі) — це дія із зміни режиму роботи системи, направлена на підвищення її продуктивності або якості випускаючої продукції [1]. «Управління виробництвом - це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес дії керуючої системи на конкретний керований об'єкт (цех, відділ, підприємство, об'єднання, галузь і т. п.) по відповідній технології за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення керованою системою заданих техніко-економічних і соціальних параметрів» [2].

Дані напрямки включають множину стратегій розвитку та відповідно розроблених по них варіантів їх реалізації [3].

Так стратегіями структурного напрямку можуть бути:

- злиття підприємств;
- поглинання підприємств;
- просте розширення парку, рухомий склад аналогічний тому, що експлуатується;
- складне розширення парку, рухомий склад суттєво відрізняється від наявного;
- модернізація парку;
- спеціалізація на наданні певних видів послуг.

Стратегіями функціонального напрямку виступають:

- зміну графіку надання послуг автотранспортного підприємства;
- зміну розміщення самих підприємств;
- створення експлуатаційних філій біля споживачів транспортних послуг;
- перепрофілювання діяльності підприємств в зв'язку зі зміною попиту на надані послуги і придбання нового спеціалізованого парку.

Організаційний напрямок включає:

- вибір раціональної форми організації виробництва на підприємствах автомобільного транспорту;
- створення нових виробничих ділянок, для обслуговування не тільки власного автопарку а й надання послуг іншим перевізникам;
- зміну цільових установок в діяльності підприємства в зв'язку зі зміною ринкової ситуації.

Управлінський напрямок включає наступні стратегії:

- перехід на стратегічне управління підприємств автомобільного транспорту;
- децентралізацію управління;
- автоматизацію процесів управління;
- впровадження нових методів управління.

На сьогоднішній день при виборі напрямку розвитку та відповідної стратегії варто враховувати не тільки величину можливого прибутку від реалізації стратегії, а й враховувати конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності пропонується використовувати інтегральний індекс конкурентоспроможності[4]:

$$K_{kc} = \frac{R}{G}, \quad (1)$$

де  $R$  – зведений індекс конкурентоспроможності по якісним характеристикам;

$G$  – зведений індекс конкурентоспроможності по вартісним характеристикам.

Для оцінки економічного ефекту від реалізації того чи іншого варіанту розвитку автотранспортних підприємств через трансформацію широкого застосування отримали показники, чистої теперішньої вартості, індексу прибутковості та внутрішньої ставки дохідності [4]:

$$NPV = I - \sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}, \quad (2)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+R)^t}}{I} \quad (3)$$

$$\sum_{t=1}^T \frac{NCF_t}{(1+IRR)^t} - I = 0 \quad (4)$$

де  $NCF_t$  – чистий грошовий потік від реалізації варіанту розвитку в інтервалі часу  $t$ , що визначається як різниця вхідного і вихідного грошових потоків;

$I$  – початкові одноразові інвестиції;

$R$  – ставка дисконтування;

$T$  – тривалість інвестиційного періоду;

$IRR$  – внутрішня ставка дохідності.

Остаточне рішення про схвалення варіанту розвитку повинно прийматись експертним шляхом в дві стадії. Спочатку за допомогою інтегрального індексу конкурентоспроможності відсіюються варіанти, які не підвищують конкурентоспроможність підприємства, а далі за допомогою критеріїв: чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, внутрішня ставка дохідності, відсіюються ті, які мають негативне значення, тобто  $NPV \leq 0$ ,  $PI \leq 1$ ,  $IRR < HCD$ .

Застосування різних стратегій структурного напрямку можуть відрізнятися в залежності від розмірів підприємства.

Зміна потужності має сенс при обмеженості ресурсів (управлінських, фінансових, трудових) і можливості збільшення частки ринку з метою підвищення ефективності їх діяльності. Як свідчить міжнародний досвід, створення нових організаційних структур на основі злиття, або поглинання є досить поширеним явищем. Це досить перспективний напрямок розвитку для малих за розмірами підприємств (від одного до десяти автомобілів) та середніх (від 10 до 50 автомобілів). Результатом злиття є поява нового підприємства на базі декількох старих або приєднання підприємства до іншого. При цьому є можливість знизити витрати, особливо адміністративні, оптимально використовувати виробниче обладнання, транспорт і тим самим підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Для великих за розмірами підприємств (більше 50 автомобілів) ефективними стратегіями можуть стати поділ підприємства, яке має фінансову заборгованість на декілька нових, які не мають боргів або виділення збиткових або прибуткових структурних підрозділів, які не пов'язані з основним виробництвом.

Розширення має сенс коли наявна вільна частина ринку, що відповідає профілю підприємства, яку воно прагне захопити. В основному воно характерне для середніх за розмірами підприємств. Вони проводять розширення за рахунок найбільш ефективного рухомого складу з точки зору перевізного процесу. При цьому враховуються всі технічно-експлуатаційні характеристики, які найкраще відповідають характеру перевезень і характеристикам вантажу.

Для малих за розмірами підприємств досить ефективною є спеціалізація, адже маючи невелику кількість автомобілів вони орієнтуються на експлуатацію однієї моделі, що є досить зручним при виконанні дій по підтриманні рухомого складу в технічно - справному стані. При спеціалізації варто провести заходи щодо зміни структури управління, ліквідувати або навпаки створити підрозділи або окремі виробництва в межах підприємства. Неспеціалізований, малоефективний рухомий склад при цьому можна продати або здати в оренду і отримати певні фінансові ресурси.

Модернізація є ефективною, коли підприємство займає певний сегмент ринку транспортних послуг і хоче підвищити власну конкурентоспроможність. Дана стратегія характерна для середніх за розмірами підприємств. Ці підприємства застарілий рухомий склад часто замінюють на нові моделі, які більш повно відповідають специфіці і профілю перевезень. При цьому можна досягти підвищення якості надання послуг та зниження вартості за рахунок зменшення витрат на обслуговування та ремонт.

Застосування стратегій функціонального напрямку теж залежить від розмірів підприємства. Стосовно зміни графіку надання послуг, то дана стратегія характерна більше для малих і середніх за розмірами підприємств, оскільки вони мають невеликий авторитет на ринку і змушені підлаштовуватись під споживачів. Це дасть змогу завоювати собі певну додаткову частку на ринку. Великі ж підприємства мають авторитет надійних партнерів, тому в більшості випадків споживачі свій графік роботи підлаштовують під них.

Малі підприємства при стратегії зміни розміщення повністю змінюють своє місце розміщення в залежності від потреб ринку та факторів зовнішнього середовища, середні і великі підприємства в таких випадках обмежуються створенням експлуатаційних філіалів.

Стратегія перепрофілювання в принципі не залежить від розмірів підприємства і залежить лише

від рівня конкуренції та попиту на ринку транспортних послуг, проте й вона характерна, як правило, для середніх і малих підприємств. Варто пам'ятати, що при перепрофілюванні необхідно проаналізувати ринкову ситуацію з врахуванням загрози її зміни та приділити велику увагу створенню іміджу.

Створення нових функцій сприяє організаційній стійкості, що знижує ризик перебування підприємства на нестійкому ринку.

Застосування стратегій організаційного напрямку, що стосуються створення виробничих дільниць – характерне для малих підприємств, оскільки в них, як правило, відсутня виробничо-технічна база.

Зміна рівня організації виробничих процесів характерна в основному для середніх за розмірами підприємств, оскільки виробничо-технічна база в них наявна, проте рівень організації робіт по підтриманню рухомого складу в технічно-справному стані ще досить таки низький. Варто пам'ятати, що ефективна організація роботи підприємства веде до зростання прибутків та зменшення витрат на виробництво.

Стратегії управлінського напрямку, направлені на запровадження нових прогресивних форм і методів управління. Вони найбільш характерні для великих за розмірами підприємств, оскільки всі інші підсистеми в них знаходяться на високому рівні, а ось рівень професіоналізму керівного складу та застосованих методів управління потребує удосконалення.

На сьогоднішній день майже на всіх підприємствах відсутній професійно підготовлений керівний персонал, який має базову освіту пов'язану з автомобільним транспортом. Враховуючи дану тенденцію необхідно проводити ретельний підбір кадрів, стажування для підвищення рівня їх кваліфікації.

Варто також пам'ятати, що коли певні послуги підприємства є нерентабельними через високу собівартість, низьку якість, застарілу технологію надання і немає можливості підвищити їх конкурентоспроможність варто від них відмовитися. У випадку, коли всі послуги є неефективними варто провести перепрофілювання виробництва: провести структурні зміни та перекваліфікацію персоналу, якщо цього зробити неможливо через високий рівень конкуренції то виробничий підрозділ або і все підприємство необхідно ліквідувати, активи продати, а площі здати в оренду.

## 5. Висновки

Враховуючи сучасний стан автомобільного транспорту України можна стверджувати, що розвиток автотранспортних підприємств через трансформацію є одним з найдоцільніших напрямків підвищення їх ефективності функціонування. Враховуючи специфіку даного поняття, його впровадження на АТП вимагає застосування стратегічного підходу. Реалізація стратегій розвитку виробництва через трансформацію зазвичай передбачає зміни по чотирьох напрямках: структурний, функціональний, організаційний та управлінський.

Розроблені практичні рекомендації по застосуванню відповідних стратегій розвитку через трансформацію на підприємствах автомобільного транспорту, які дозволяють полегшити процес розробки та прийняття управлінського рішення на реальному підприємстві

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент на транспорте : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] / [Н. Н. Громов, В. А. Персианов, Н. С. Усков и др.] ; под общ. ред. Н. Н. Громова, В. А. Персианова. – М. : Издательский центр “Академия”, 2003. – 528с. – ISBN 5-7695-1280-6.

2. Дейнеко О. А. Технология управленческих работ в машиностроении / О. А. Дейнеко. – М. : Машиностроение, 1987. – 192 с.

3. Огневий В. О. Формування стратегій трансформації підприємств автомобільного транспорту / В.О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2010. – № II (53) (ТОМ 2). – с. 109-120.

4. 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.

### Рецензенти

**Біліченко Віктор Вікторович** – д.т.н., професор, завідувач кафедру автомобілів та транспортного менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Анісімов Віктор Федорович** – д.т.н., професор, завідувач кафедри тракторів, автомобілів і електротехнічних систем в АПК Вінницького національного аграрного університету