

## ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто трансформаційні процеси на автотранспортних підприємствах. Виділено основні варіанти проведення реструктуризації. Виділено критерії оцінки реальних ринкових можливостей підприємства при виборі варіанта реструктуризації. Рис.1, табл.1, Дж.3*

Трансформаційні процеси залежать в першу чергу від соціально-економічного устрою та його складових. Більш того, необхідність трансформаційних змін диктується різного роду кризами які виникають в соціальній, економічній та політичній сферах.

Кризові явища які виникають в суспільному житті є об'єктивним запитом розвитку і тому якраз вони спонукають до постійної необхідності проведення трансформаційних процесів.

На протязі останнього часу проблема трансформаційних процесів викликає суттєвий інтерес в багатьох як вітчизняних так і зарубіжних вчених.

В роботі [1] виділено три типи трансформаційних процесів. Це товарно-ринкові, виробничо-структурні та системної трансформації. Головною ознакою цих типів трансформацій є зміни в сфері обігу, що призводять до скорочення обсягів продукції в обігу. До третього типу трансформації відноситься повна зміна способу господарювання. Це як правило пов'язане з скороченням виробництва і як результат - масовим звільненням працюючих, утворення монопольних союзів, а інколи і банкрутства.

В роботі [2] запропоновано чотири типи трансформаційних процесів: галузево-компонентну; функціональну; територіальну; організаційно-управлінську. До першого типу відноситься переорієнтація підприємств з традиційних видів діяльності до інноваційних видів. Для автотранспортних підприємств це може бути перехід від традиційних видів перевезень до спеціалізованих перевезень, заміна традиційного рухомого складу на спеціалізований і таке інше. До функціонального типу трансформації відноситься в першу чергу зміна технологій, матеріально-технічної бази підприємства, зміна спеціалізації, тощо. Третій вид територіальної трансформації пов'язаний з місцезнаходженням підприємства, деконцентрації виробництва винесення та будівництво нових підприємств які небезпечні для навколишнього середовища та населених пунктів. Організаційно-управлінська трансформація в першу чергу пов'язана зі зміною організаційних структур перерозподілом функцій управління між різного роду підприємницькими структурами і та ін.

На наш погляд найбільш вдало типологію трансформаційних процесів запропоновано в роботі [3], яка базується на основі структурних «зрізів». До них відносяться: структурна трансформація, функціональна, організаційна та управлінська. З огляду на визначення менеджменту така типізація найбільш вдала бо торкається всіх аспектів менеджменту. Більш того така класифікація повністю відображає склад будь - якої системи на всіх рівнях. З деякими уточненнями та доповненнями нами взята ця типізація трансформаційних процесів за основу.

Сутність структурної трансформації полягає в проведенні структурних змін, тобто реструктуризації. Вона включає зміну елементів виробничих систем, зміну потужностей, зміну структури, зміну цілісності та типу виробничої системи. Зміна елементів полягає в повній, або частковій зміні окремих видів обладнання, підрозділів та навіть зміна профілю підприємства. Для автотранспортного підприємства це може бути зміна окремих видів гаражного обладнання яке необхідно провести при придбанні нового рухомого складу який відрізняється по своїм техніко-експлуатаційним характеристикам, від того, що був в автотранспортному підприємстві. Зменшення будівництва в регіоні призводить до зниження перевезень будівельних матеріалів та конструкцій. Така зміна характеристик ринку транспортних послуг потребує від керівництва умілого та своєчасного реагування. Потреба в зміні структури виникає тоді, коли змінюється пропорційність в окремих елементах виробничої системи. Це характерно, наприклад коли рухомого складу придбано значно більше ніж існуюча матеріально-технічна база, яка забезпечує автомобілі в технічно справному стані, а тим більше якщо автомобілі різних марок і моделей. Все це потребує суттєвих структурних змін виробничо-технічної бази автотранспортного підприємства.

Процеси структурної трансформації включають також і цілісність і тип автотранспортних підприємств. Це впливає з принципу менеджментості. Як відомо цілісність будь-якої виробничої системи визначається необхідною і достатньою кількістю елементів які і створюють тип виробничої системи. Так якщо це комплексне автотранспортне підприємство, то його цілісність визначається не тільки наявним рухомим складом, а і всією інфраструктурою необхідною для утримання автомобілів в необхідному технічному стані. Тип виробничої системи визначається при її створенні і тої місці та цілей які перед нею поставлені при її організації. Тип виробничої системи в процесі її функціонування може змінюватись.

Наприклад, створювалось змішане автотранспортне підприємство для виконання як пасажирських так і вантажних перевезень, а через деякий час збільшувався об'єм вантажних перевезень і це може призвести до того, що змішане підприємство стане приміром суто пасажирським автотранспортним підприємством, тим більше якщо потреба в пасажирських перевезеннях буде зростати, а вантажні будуть все більш не рентабельними. Функціональна трансформація передбачає зміну функцій окремих елементів, яка як правило вимагає зміни структури. Тому цей вид трансформаційних процесів тісно пов'язаний з структурними трансформаціями. Основними напрямками функціональної трансформації є зміна механізму функціонування, зміна функцій елементів, зміна процесу функціонування, зміна процесу розміщення автотранспортних підприємств, і т. ін.. До зміни механізму функціонування в першу чергу відноситься конкуренція, кооперація, злиття та ін. Конкуренція вимагає від підприємства весь час пристосовуватись до ринку на якому суб'єктами є і інші підприємства, які і складають конкурентне середовище. На основі вивчення конкурентів їх послуг та інших переваг необхідно весь час пристосовуватись до цих обставин, а також змінювати механізм функціонування. Кооперація також вимагає зміни механізму функціонування.

Зміна функцій як правило зв'язана з оновленням виробництва, і придала окремим виробничим підрозділам нових функцій які до цього часу не були задіяні. Прикладом може бути спеціалізація технічної служби АТП на обслуговуванні та ремонті різних марок автомобілів не тільки свого підприємства а інших. Це в суті змінює функції окремих підрозділів окремої служби, а інколи і всієї технічної служби, наприклад, при створенні на базі технічної служби станції технічного обслуговування та ремонту автомобілів. А при запровадженні нових видів послуг таких як продаж автомобілів їх перепродажне обслуговування та гарантійних ремонт потребує суттєвих змін функцій окремих елементів технічної служби.

В ринкових умовах зміна або нове розташування виробництв характеризують різні процеси. Для АТП основним процесом розміщення є старі місця. Мається на увазі невеликі автотранспортні підприємства як правило орендують приміщення і територію в існуючих АТП на різних умовах і лише деякі з них будують свої підприємства на новій території.

Зміна розміщення виробництва має велике значення. Як правило такі комплекси розміщують в нежилій зоні міст, але це не відноситься до автотранспортних підприємств. В основі організаційної трансформації лежать еволюційні зміни. Сутність конкретних організаційних трансформацій зводиться до зміни форм організації виробництва, зміни організованості та ефективності, зміни траєкторії розвитку та інше. Найбільш суттєвим елементом організаційної трансформації є звичайно зміна форм організації виробничих процесів на автотранспортних підприємствах. При пошуку раціональних форм організації виробництва слід орієнтуватись, а точніше керуватись загальноорганізаційними принципами. До них слід віднести принципи універсалізації, спеціалізації, послідовності паралельності, потоковості та. Це, як правило, полярні типи організаційних процесів між якими може бути безліч можливих варіантів. Для автотранспортних підприємств все залежить від кількості, об'єму та номенклатури послуг. Кількість визначає потік вимог, якщо користуватись термінологією теорії масового обслуговування. Об'єм визначає час задоволення однієї вимоги, а номенклатура - види послуг. Спеціалізація характерна для більш масового виробництва, але для автотранспортних підприємств спеціалізація може бути і функціональною. Існують підрозділи по виконанню окремих видів послуг, але і в цьому випадку існує загальне правило рівня спеціалізації.

Послідовність виробничих процесів та їх паралельність також в даному випадку являються полярними і комбінацій їх може бути безліч. Ці принципи відносяться до організації технологічних процесів. На автомобільному транспорті як правило послідовність виробничих процесів організується за схемою технологічної послідовності. Так всі види технічного обслуговування (ТО-1, ТО-2, Д-1, Д-2) виконуються, послідовно, проте в багатьох випадках зустрічається і паралельність. Визначення технічного стану автомобіля дає можливість з доставкою транспортного засобу на пост ремонту доставити і необхідні запасні частини, вузли чи агрегати. Паралельність виробничих процесів дає можливість значно скоротити час виконання всієї роботи, а це найважливіше. Принцип поточності виробництва теж має свої обмеження, але це найбільш ефективна організація виробництва. Переваги такої побудови виробництва дає можливість застосувати різного роду конвеєрні пристрої для переміщення предметів праці з одного посту на інший.

Процеси управлінської трансформації характеризуються зростанням ролі стратегічного управління, зміною організаційної структури управління, переході від жорстких до гнучких видів і методів управління.

Зростання ролі стратегічного управління полягає в тому, щоб утримувати стан управляючої підсистеми на траєкторії, що забезпечує максимум ефекту від її функціонування на відрізку  $0 < t < T$ . У формальному вигляді це можна представити як:

$$W = \max_0^T (f(C)U(t))\lambda t, \quad (1)$$

де  $W$  – функція ефекту функціонування виробничої системи;

$f(C)$  – функція стану керуючої підсистеми;

$U(t)$  – функція стану управляючої системи і підсистеми в момент часу  $t$ .

Через взаємодію упорядкованих і ймовірних станів утримати управляемому підсистему в оптимальному режимі задача складна, а інколи і неможлива. Тому досягти оптимізації розвитку АТП практично неможливо і приймається така траєкторія розвитку яка на даний момент повністю задовольняє цілям і необхідним ресурсам. В основі стратегічного управління лежить стратегічне планування яке націлене на пошук найбільш ефективних шляхів розвитку. В теперішній час існує безліч організаційних структур управління. Вибрати і використати їх у практичній діяльності задача не з простих. У цьому випадку необхідно керуватись принципом різновиду, який передбачає що на кожному можливий стан управляємої підсистеми повинно бути управляюче дійство. Невідповідність можливих станів управляємої підсистеми і можливих впливів керуючої підсистеми призводить до неуправляємості. Звичайно, зміна організаційної структури управління впливає нові методи управління такі як економічні, соціально-психологічні та інші.

Перехід від жорстких до гнучких методів управління пов'язаний з більш широким використанням методів, які розкривають ініціативу і талант працюючих. Таким чином, в ринкових умовах велике значення має саморегулювання АТП на всі зміни зовнішнього середовища.

Стратегію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

Розробка стратегії має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті діяльності підприємства і включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;
- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств наведені на рисунку 1.

Отже, стратегія розвитку підприємств дає відповідь на питання про те, як саме буде проведено реструктуризацію: об'єднання, злиття, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Форми та методи реорганізації структурних підрозділів у складі підприємства визначаються на підставі аналізу умов їхнього функціонування. Вибираючи форми та методи реорганізації, особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних потреб або соціально-економічних потреб регіону.

Вибір варіанта реструктуризації здійснюється на підставі критеріїв оцінки реальних ринкових можливостей структурних підрозділів підприємства:

1) ступінь освоєння нових ринків, що відображає, наскільки швидко АТП може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків. Проте треба враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію освоюються дуже повільно. Критеріями оцінки тут можуть виступати [4]:

- рівень насиченості ринку,

$$R_3(t) = \frac{R_1(t) \cdot R_1(t-1)}{R_2(t) \cdot R_2(t-1)} \quad (2)$$

де  $R_1(t)$  і  $R_1(t-1)$  - індекс зростання обсягів перевезень у  $t$  - му і  $(t-1)$  - му періодах,

$R_2(t)$  і  $R_2(t-1)$  - рівень реалізації транспортних послуг у  $t$  - му і  $(t-1)$  - му періодах,

- показник супротиву ринку.

$$R_4(t) = \frac{Z_m(t)}{P(t)} \quad (3)$$

де  $Z_m(t)$  - витрати на маркетинг,  
 $P(t)$  - обсяг послуг у t – му періоді,

2) рівень специфічних виробничих знань і технологій, що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у діяльності АТП, який має відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше.

$$R_4 = \frac{Q_{\text{НОВ}}}{Q_{\text{ЗАГ}}} \quad (4)$$

де  $Q_{\text{НОВ}}$  - обсяг специфічно – нових послуг,

$Q_{\text{ЗАГ}}$  - загальний обсяг послуг підприємства.

Специфічні виробничі знання включають науково-технічні знання як у так званому чистому вигляді (технології «ноу-хау», патенти), так і у вигляді специфічних систематизованих знань, набутих у процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників).

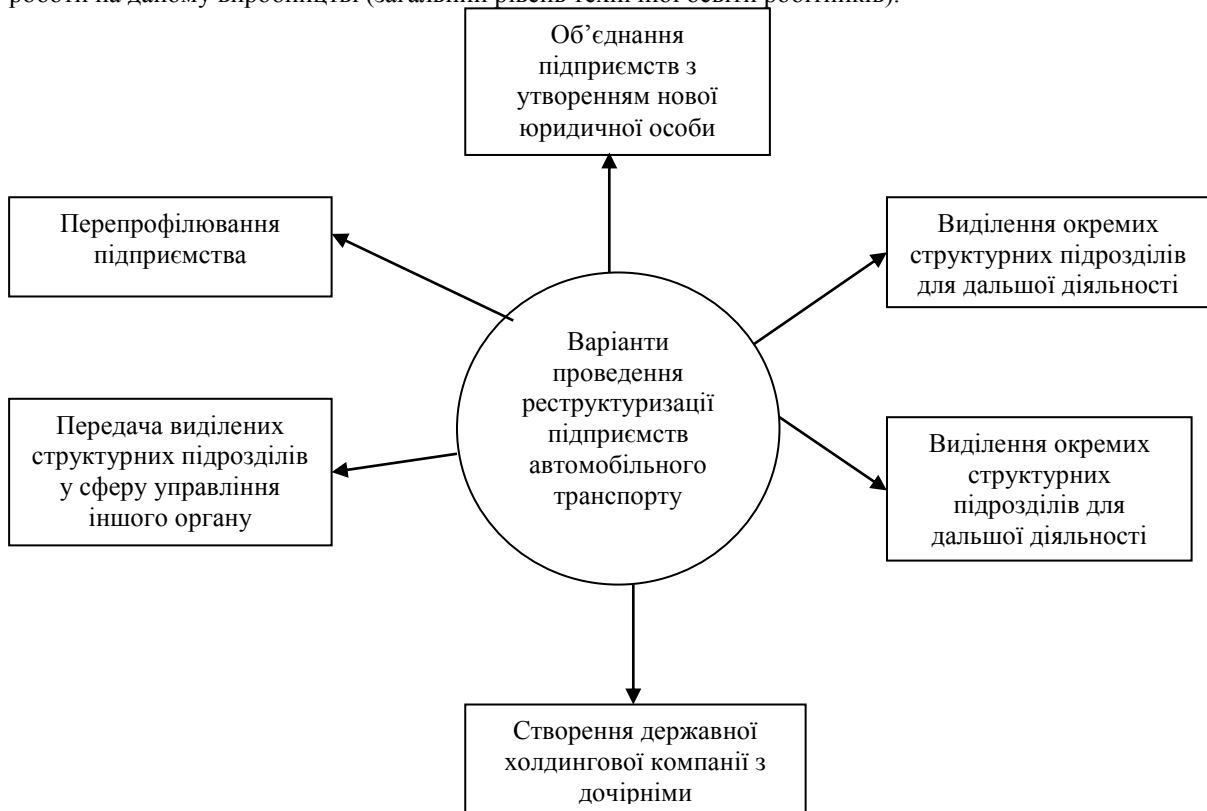


Рисунок 1 - Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств

За цими критеріями підрозділи відносять до однієї з категорій підприємств, що реорганізуються або ліквідуються, загальноновживана категорійність їх приведена в таблиці 1.

Таблиця 1 - Загальноновживана категорійність підприємств, що реорганізуються або ліквідуються

Категорія підприємства	Характеристика, умови та критерії оцінки підприємств
1	<b>Підприємство, яке легко реорганізується</b> Підприємство швидко входить на нові ринки. Частка специфічних виробничих знань мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ можна швидко перетворити на самостійне підприємство
2	<b>Підприємства, які потенційно піддаються реорганізації</b> Підприємства з великою можливістю освоєння нових ринків, але рівень специфічних

	виробничих знань і технологій, для самостійного існування досить значний, що утруднює зміну асортименту продукції та відповідно виробничого процесу
3	<b>Підприємство, яке важко піддається реорганізації</b> Підприємство, для якого освоєння нових ринків є важким, але має високий рівень специфічних виробничих знань і технологій
4	<b>Підприємство, яке підлягає ліквідації</b> Підприємство з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань

Проект плану реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування її проведення;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- способи розв'язання всіх проблем, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту. За проведення реструктуризації способом реорганізації державного підприємства та перетворення його структурних підрозділів на самостійні суб'єкти господарювання необхідно попередньо визначити умови функціонування підрозділу в складі підприємства, становище підприємства на ринку:
  - підрозділ є технологічно відосбленим;
  - підрозділ є частиною цілісного майнового комплексу;
  - підрозділи підприємства самостійно виробляють товари;
  - підрозділи займаються діяльністю, яка є непрофільною для даного підприємства;
  - підприємство займає монопольне становище на ринку.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми та методи його реорганізації. Реструктуризація підприємств забезпечується відповідними організаційно-економічними заходами, а саме: заміною керівництва підприємства; частковою або повною приватизацією; частковим закриттям; проведенням процедури банкрутства; поділом великих підприємств на частини; продажем частини основних фондів підприємства; конверсією, диверсифікацією; поліпшенням якості продуктованих товарів; підвищенням ефективності маркетингу; зменшенням витрат на виробництво; запровадженням нових прогресивних форм і методів управління; скороченням чисельності зайнятих на підприємстві; продажем зайвого устаткування, матеріалів і комплектуючих виробів тощо; відстрочкою або списанням боргів; пошуком інвестицій та інвесторів.

Вибір тих чи тих форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів, бажаного строку досягнення таких результатів, потрібних для цього коштів і можливостей їх одержати.

Реалізація вибраного заходу має забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки кожного заходу.

Обов'язково розглядати питання: закриття окремих виробництв; соціального захисту працівників підприємства та їхнього працевлаштування; передачі в комунальну власність об'єктів соціальної інфраструктури; реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Оцінка ефективності стратегій реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

#### Література

1. Осипов Ю. М. Теория хозяйства. Начала высшей экономики: Учебник: В 3-х томах. — М. : Издательство МГУ, 1998. Т. 3 : Хозяйственная динамика. Трансформации и переходы. Неоэкономическое хозяйство. — 607с. — ISBN 5-7218-0161-1.
2. Гаєвська Л. М., Гацька Л. П., Горленко І. О., Лазебник Л. Л., Ляшенко Г. П. Трансформаційні процеси і регуляторна політика в економіці України / Державна податкова адміністрація України; Національна академія держ. податкової служби України / Л.Л. Тарангул (заг.ред.). — Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2004. — 222с. : табл. — Бібліогр.: в кінці глав. — ISBN 966-8071-88-3.
3. Захарченко Виталий Иванович, Криворак Андрей Дмитриевич. Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности / Одесский национальный ун-т им. И.Мечникова; Измаильский гос. гуманитарный ун-т. — Измаил, 2005. — 80с. : рис. — Библиогр.: с. 75-78. — ISBN 966-8127-36-6.

4. Бідняк М.Н., Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика. Монографія.- Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 176с.