

Біліченко В. В., д.т.н., проф.
Вінницький національний технічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Успішна діяльність автотранспортного підприємства, яке надає послуги по перевезенню пасажирів чи вантажів та обслуговуванню транспортних засобів, передбачає вирішення цілого комплексу складних задач, що взаємопов'язані з повсякденною роботою та стратегічними питаннями розвитку. Основою стратегії розвитку підприємства є комплекс заходів, спрямованих на використання ключових конкурентних переваг, які має підприємство та на ефективну адаптацію до зовнішніх змін.

Правильно сформована стратегія розвитку дозволить узгодити короткострокові інтереси з цілями досягнення довгострокових стійких переваг на ринку, що забезпечить підприємству відносну незалежність від стану ринку в період тимчасового погіршення ринкової кон'юнктури та дозволить підтримувати потенційні можливості на високому рівні.

Розглядаючи розвиток системи як її перехід з одного стану в інший, необхідно досліджувати зовнішні і внутрішні фактори, під впливом яких здійснюється зміна цих станів. Зовнішні фактори – це розвиток середовища, науково-технічний прогрес, вплив надсистеми. Процес розвитку під впливом цих факторів – це процес адаптації до змінних умов функціонування і стимулювання напрямку розвитку. Внутрішні або внутрішньосистемні фактори – це як фактори старіння систем, що призведуть до деградації, так і прогресивні фактори, а саме: поява елементів, побудованих на нових принципах, які дозволяють проводити модернізацію системи. Вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку, вивчення механізму їхнього впливу на процес функціонування систем дає ключ до розуміння і здійснення ефективного управління цим складним процесом.

Управління розробками з розвитку виробничої системи слід розглядати як процес U реалізації проекту її розвитку, в якому визначені мета, ресурси, час:

$$U = (B \& R \& T \& C \& F), \quad (1)$$

де B – ціль;

$\&$ – «і»;

R – ресурси: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні;

T – час;

C – методи з'єднання ресурсів у часі і просторі;

F – результат.

В свою чергу:

$$C = (V \& S \& M), \quad (2)$$

де V – спосіб;

S – засоби;

M – відносини.

Завдання полягає в підтримці процесу управління на рівні, що задається програмою як стратегічна траєкторія. Інформація про неузгодженість дійсного процесу з заданим слугує для вироблення і коригування керівних впливів. Причому коригуванню підлягає не тільки фактичний стан процесу, але й стратегічна лінія його розвитку, зумовлена потенційним гранично можливим станом розвитку організаційно-технічних виробничих систем.

Для підвищення ефективності управління доцільне формування єдиного комплексного циклу розробки – від ідеї до застосування і подальшої модернізації виробничої системи. Управління цим процесом повинно проводитися на основі комплексно-цільових програм з урахуванням чіткої регламентації термінів етапів і термінів прийняття рішень про виконання робіт.

На вибір стратегії впливають [1]:

1) вид бізнесу та особливості галузі, в якій працює підприємство. Особливо важливим при цьому є рівень конкуренції підприємств, що виробляють однакову продукцію або її субститути (замінники) на одних і тих самих ринках;

2) стан зовнішнього середовища. Передусім доводиться зважати, наскільки воно стабільне чи схильне до змін. Не менш суттєва передбачуваність цих змін, вплив на них політичних, економічних, соціальних, технологічних й інших факторів;

3) характер цілей підприємства. Йдеться про те, якими цінностями керуються при ухваленні рішень власники, вищі менеджери підприємства;

4) рівень ризику. Розвиток підприємства тісно пов'язаний з різними ризиками, які можуть спричинити його крах. Тому керівництву завжди доводиться вирішувати, який рівень ризику є доступним;

5) внутрішнє середовище підприємства, його сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні сторони підприємства сприяють успішному використанню нових можливостей, слабкі – вимагають постійної уваги керівництва при виборі, реалізації стратегії, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку;

6) досвід реалізації попередніх стратегій. Пов'язаний він із «людським фактором», тобто психологією людей. Досвід може бути як позитивним, так і негативним. Часто керівники свідомо чи інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації попередніх стратегій, що допомагає уникнути повторення помилок, та нерідко обмежує вибір. Це може породити нові помилки або повторення помилок минулого;

7) фактор часу. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не зможуть забезпечити успіх, якщо вони будуть представлені на ринку невчасно. Нерідко це може спричинити великі втрати або навіть банкрутство підприємства.

Визначення стратегії розвитку підприємства залежить від конкретної ситуації, що склалася як всередині підприємства, так і у зовнішньому оточенні на час розроблення стратегії. Кількість стратегій розвитку підприємства є практично необмеженою. Проте усім стратегіям притаманні певні ознаки, які дозволяють об'єднати їх у види. На основі аналізу базових стратегій М.

Портера [2], з урахуванням факторів, що визначають вибір стратегій та їх альтернативних варіантів, встановлено, що для виробничих систем автомобільного транспорту на сучасному етапі їх розвитку найбільш доцільними, а головне реально можливими, є [3]:

- стратегія контролю за витратами, яка найефективніше може реалізуватись у вигляді оновлення та розширення парку транспортних засобів. Реалізація цих процесів забезпечить також техніко-технологічний розвиток підприємства та інтенсифікацію його діяльності;

- стратегія фокусування (спеціалізації), яка, відносно автотранспортних підприємств, може мати різні варіанти – це і спеціалізація за видами перевезень, за видами рухомого складу, внутрішня спеціалізація виробничо-технічної бази підприємства тощо;

- стратегія диверсифікації, яка, зазвичай, пов'язана з певним ресурсом, оскільки вимагає вичерпної інформації про нові послуги і товари. Основною ціллю диверсифікації підприємства автомобільного транспорту є розширення сфери своєї діяльності, зростання обсягів перевезень;

- стратегія скорочення, яка для виробничих систем транспорту полягає в проведенні структурних, функціональних та організаційних змін і може найбільш ефективно реалізуватися в проектах трансформації підприємства.

Формальна постановка задачі розвитку (оновлення) автотранспортного підприємства зводиться до пошуку варіанта стратегії його розвитку, яка дозволяла б підвищити ефективність роботи автотранспортного підприємства в реальних умовах функціонування. Однією з найбільш прийнятних і ефективних стратегій розвитку в сучасних умовах є оновлення рухомого складу. Під оновленням рухомого складу розуміють повну або часткову заміну наявного рухомого складу новим.

Стратегії розширення парку рухомого складу передбачають збільшення кількості автомобілів на підприємстві за рахунок нових як такого самого, так і іншого найменування. Дані варіанти стратегії можуть мати місце тоді, коли на підприємстві використовується рухомий склад, який витримує ринкову конкуренцію, а збільшення рухомого складу виконується задля збільшення частки ринку даного підприємства за рахунок зростання обсягів перевезень.

Оновлення (розширення) рухомого складу, в більшості випадків, вимагає відповідного розвитку виробничо-технічної бази (ВТБ) автотранспортних підприємств. Основними стратегіями розвитку ВТБ є модернізація, технічне переозброєння та реконструкція. Тому моделювання стратегій оновлення (розширення) рухомого складу необхідно проводити одночасно з моделюванням необхідного розвитку виробничо-технічної бази.

Задачу диверсифікації підприємства можна сформулювати наступним чином: при заданих обмежених ресурсах і відомій ефективності функціонування виробничої системи необхідно вибрати оптимальну стратегію диверсифікації для даного підприємства з урахуванням конкретних умов за вибраним критерієм оптимальності. Модель диверсифікації передбачає можливість розгляду як профільної диверсифікації, так і непрофільної. До профільної диверсифікації віднесено такі види діяльності, як запровадження

нового виду перевезень, створення станції технічного обслуговування на базі технічної служби для виконання технічного обслуговування та ремонту не тільки своїх автомобілів, а й автомобілів інших підприємств, створення підрозділу відновлення окремих елементів рухомого складу.

Як відомо, спеціалізація автотранспортного підприємства має досить багато різновидів, починаючи з виду перевезень і закінчуючи виробничо-технічною базою, що, в свою чергу, має різну ефективність. Тому спеціалізацію слід розглядати як одну з можливих стратегій подальшого розвитку автотранспортного підприємства. Можливі два варіанти спеціалізації. Перший варіант, коли спеціалізація проводиться за марками або моделями рухомого складу, що зумовлює певний вид перевезень. Це можуть бути, наприклад, самоскиди або бортовий рухомий склад, автомобілі великої, середньої або малої вантажопідйомності, спеціалізовані автомобілі, автомобілі для внутрішніх або міжнародних перевезень. Розроблена імітаційна модель дає можливість промодельовати кожний з наведених варіантів стратегії спеціалізації за видами перевезень. Другий варіант – це спеціалізація з технічної служби. Цей варіант пов'язаний з наявною виробничо-технічною базою. Це може бути розвиток ремонтної служби, діагностика, реалізація та передпродажне технічне обслуговування автомобілів, гарантійне обслуговування, внутрішня спеціалізація ВТБ підприємства і таке інше. Різновидів спеціалізації технічної служби є досить багато.

Становлення та розвиток ринкових відносин, необхідність реагування на постійні зміни зовнішнього середовища спонукають автотранспортні підприємства до трансформаційних змін. Модель трансформації підприємств розглядає кожний з запропонованих типів трансформацій : структурну, функціональну, організаційну та управлінську, а також варіанти стратегії трансформації автотранспортних підприємств в межах кожного з наведених типів.

Вибір найбільш раціональних варіантів стратегій розвитку автотранспортних підприємств обумовлюється впливом великої кількості факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ [4].

Список використаних джерел

1. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / Клівець П. Г. — К. : Академвидав, 2007. — 320 с.
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Porter M. E. – New York : Free Press, 1980. – 397 p.
3. Біліченко В. В. Методичний підхід до формування проекту організаційно-технічного розвитку виробничих систем транспорту / В. В. Біліченко // Автошляховик України. Вісник центрального наукового центру Транспортної академії України. – 2010. – № 13. – С. 80–84.
4. Біліченко В. В. Моделювання стратегій розвитку організаційно-технічних виробничих систем на автомобільному транспорті / В. В. Біліченко // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 103–107.